

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

VASTUULLISEN LIIKETOIMINNAN SYNNYTTÄMÄN  
SIDOSRYHMÄARVON ULOTTUVUUDET

Markkinointi  
Pro gradu -tutkielma  
Maaliskuu 2014  
Ohjaaja: Hannu Saarijärvi

Eero Laitila

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, markkinointi
Tekijä:	LAITILA, EERO
Tutkielman nimi:	Vastuullisen liiketoiminnan synnyttämän sidosryhmäarvon ulottuvuudet
Pro gradu -tutkielma:	81 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Maaliskuu 2014
Avainsanat:	vastuullinen liiketoiminta, sidosryhmä, sidosryhmäarvo, arvoulottuvuus

---

Kasvava trendi vastuullisesta liiketoiminnasta muuttaa niin asiakkaiden kuin yritystenkin käsityksiä siitä, miten vastuullisuuteen liittyviä näkökulmia tulee kulutuksessa ja liiketoiminnassa huomioida. Sidosryhmäajattelu on eräs tapa varmistaa toiminnan eettinen kestävyys sen taloudellisen kannattavuuden lisäksi. Sidosryhmien tarpeiden ja motivaattoreiden ymmärtäminen on verrattavissa asiakasosaamisen merkitykseen.

Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida vastuullisessa liiketoiminnassa syntyvää sidosryhmäarvoa. Tutkimusprosessissa tehtyjen havaintojen mukaan sidosryhmäarvolla on useita kvalitatiivisia ominaisuuksia, joita tunnistamalla sidosryhmäyhteistyössä syntyvää arvoa voidaan ymmärtää ja analysoida entistä tarkemmin.

Tavoitteeseen vastattiin tunnistamalla sidosryhmäarvon seitsemän eri ulottuvuutta ja arvon syntymisen elementit. Teoreettisena pohjana käytettiin markkinoinnin asiakasarvotutkimusta hyötyjen ja uhrausten, suhdemarkkinoinnin ja arvolutauksen näkökulmista sekä asiakasarvotypologian viitekehystä. Empiirisestä aineistosta tehtyjä havaintoja reflektettiin viitekehykseen, minkä tuloksena tunnistettiin arvoulottuvuudet ja niiden ominaisuudet sekä sidosryhmäarvon elementit.

Sidosryhmäarvo nimettiin elementeiltään strategiaa tukevaksi, toiminnassa konkretisoituvaksi, vuorovaikutuksessa rakentuvaksi sekä ideologisille preferensseille perustuvaksi. Sen ulottuvuuksiksi tunnistettiin ideologinen, toiminnallinen, subjektiivinen, eettinen ja episteeminen arvo, sekä imago- ja verkostoarvo. Myös ulottuvuuksien ja elementtien keskinäiseen suhteeseen paneuduttiin.

Sidosryhmäarvo havaittiin tutkimuksessa monitahoiseksi ilmiöksi, jonka ymmärtämiseen markkinoinnin tutkimus tarjoaa hyvin käyttökelpoisen näkökulman. Tutkimus tuo yhteen markkinoinnin ja vastuullisen liiketoiminnan tutkimusperinteitä tarjoten useita jatkotutkimusmahdollisuuksia sidosryhmäarvon yhä syvempään ymmärtämiseen.

# SISÄLLYS

## 1 MUUTTUVA VASTUULLISUUS HAASTAA MARKKINATOIMIJOITA ..... 5

1.1 Miksi sidosryhmäarvolla on merkitystä?.....	7
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	8
1.3 Keskeiset rajaukset .....	10

## 2 ASIAKASARVOTEORIAN SOVITTAMINEN SIDOSRYHMÄKONTEKSTIIN ..... 12

2.1 Keskeiset käsitteet .....	13
2.1.1 Vastuullinen liiketoiminta .....	13
2.1.2 Yhteisarvo.....	14
2.1.3 Sidosryhmä .....	15
2.1.4 Arvo vs. arvot .....	16
2.2 Näkökulmia arvon syntymiseen ja luonteeseen.....	17
2.2.1 Hyödyt ja uhraukset -näkökulma.....	18
2.2.2 Suhdemarkkinointinäkökulma.....	20
2.2.3 Arvolupausnäkökulma.....	22
2.3 Näkökulmien synteesi ja arvon määritelmä.....	24
2.4 Arvotypologia.....	25
2.4.1 Aksiologia.....	26
2.4.2 Arvon ulottuvuudet arvotypologiassa.....	27
2.4.3 Arvotypologia sidosryhmäkontekstissa.....	30

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... 32

3.1 Tutkimusfilosofiset lähtökohdat .....	32
3.1.1 Fenomenologinen hermeneutiikka .....	33
3.1.2 Tutkijan rooli .....	33
3.2 Tutkimusmetodologia.....	34
3.3 Tutkimusaineiston luonti .....	35
3.3.1 Tutkimuskohteen esittely: Vastuullinen kesäduuni -projekti .....	36
3.3.2 Aineiston luonnin kuvaus .....	39
3.3.3 Puolistrukturoitu haastattelu .....	40
3.4 Sisällönanalyysi .....	41
3.5 Tutkimusmenetelmien yhteenveto.....	44

## 4 SIDOSRYHMÄARVO JA SEN ULOTTUVUUDET ..... 45

4.1 Sidosryhmäarvon ulottuvuudet.....	45
4.1.1 Ideologinen arvo .....	46
4.1.2 Toiminnallinen arvo .....	48
4.1.3 Subjektiivinen arvo.....	49
4.1.4 Eettinen arvo.....	51
4.1.5 Imagoarvo.....	53
4.1.6 Verkostoarvo .....	55
4.1.7 Episteeminen arvo .....	57

4.2 Sidosryhmäarvon elementit .....	59
4.3 Sidosryhmäarvon rakentuminen .....	63
<b>5 VASTUULLISUUS ON LUONNOLLINEN OSA MARKKINOINTIA.....</b>	<b>67</b>
5.1 Johtopäätökset .....	67
5.2 Tutkimuksen kontribuutio .....	68
5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja kritiikki .....	72
5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	73
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>75</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>82</b>
LIITE 1: Haastattelukysymysrunko puolistrukturoituja haastatteluja varten .....	82
LIITE 2: Haastattelujen tiedot .....	83
 <b>TAULUKOT</b>	
Taulukko 1 Asiakasrvon ulottuvuudet Holbrookin mukaan .....	28
Taulukko 2 Sidosryhmäarvon oletetut ulottuvuudet .....	31
Taulukko 3 Aineiston analysointiprosessin vaiheet .....	43
Taulukko 4 Sidosryhmäarvon ulottuvuudet .....	60
Taulukko 5 Sidosryhmäarvon ulottuvuudet arvotypologiaan sovitettuna .....	63
 <b>KUVIOT</b>	
Kuvio 1 Sidosryhmäarvolle olennaiset tekijät eri asiakasarvonäkökulmissa .....	24
Kuvio 2 Vastuullinen kesäduuni -projektin yleiskuva vuonna 2013 .....	38
Kuvio 3 Tutkimusmetodologisten termien keskinäinen hierarkia .....	44
Kuvio 4 Sidosryhmäarvon rakentuminen sen elementtien ja arvoulottuvuuksien mukaan .....	64
Kuvio 5 Tutkimuksen asettuminen kontribuutiojatkumolle .....	71

# 1 MUUTTUVA VASTUULLISUUS HAASTAA MARKKINATOIMIJOITA

15.10.2013 suomalainen pelialan yritys Supercell ilmoitti yrityskaupasta, jossa se myydään kahdelle japanilaiselle yritykselle (Markkinointi & Mainonta 2013). Verrattaessa aiheesta tehdyn uutisoinnin sävyä esimerkiksi muutamaa viikkoa aiemmin tapahtuneeseen Nokian matkapuhelinliiketoiminnan myyntiin voidaan puhua lähes yöstä ja päivästä. Nokian kohdalla keskityttiin perinteen katkeamiseen ja huoleen suomalaisista työntekijöistä (esim. Tietokone 2013), kun taas Supercellin tapauksessa esiin nousivat muun muassa työntekijöiden menestyminen (Yle 2013), positiiviset vaikutukset koko toimialalle (Helsingin Sanomat 2013a) ja kaupan verotukselliset hyödyt suomalaiselle yhteiskunnalle (Helsingin Sanomat 2013b).

Vaikka median ennakkoasenteilla ja suhtautumisella on uutisoinnin sävyyn oma vaikutuksensa, voidaan näistä kahdesta esimerkistä silti havaita merkittäviä eroja yrityksen toimintatavoissa. Nokian liiketoimintamalli on perinteinen osakkeenomistajien etuun ja siitä viestimiseen keskittyvä, kun taas Supercell on jatkuvasti osoittanut huomioivansa toiminnassaan laajan kattauksen omia sidosryhmiään. Niin työntekijöiden, kilpailuympäristön kuin valtionhallinnon ja muiden julkisten organisaatioiden ottaminen osaksi yrityksen strategiaa osoittavat Supercellin liiketoimintamallin monipuolisuuden. Vaikka omistajat eivät peitelleet omaa vaurastumistaan (Yle 2013), oli suhtautuminen kauppoihin lähes yksinomaan positiivista, sillä sidosryhmille syntyvää arvoa painotettiin voimakkaasti ja se huomioitiin kaupan oheisvaikutuksissa monin eri tavoin.

Taloudellisen hyödyn lisäksi Supercell ja sen omistajat saivat kaupasta suuret määrät maine- ja imagohyötyä positiivisen julkisuuden muodossa kuluttamatta itse aiheen markkinointiin senttiäkään. Tämä osoittaa, millä tavoin vastuullisuus ja sidosryhmien huomioiminen ovat nousseet yritystoiminnan polttopisteeksi julkisessa keskustelussa, ja miksi sidosryhmät huomioiva lähestymistapa liiketoimintaan on yksi tärkeimmistä tulevaisuuden kilpailuedun rakentajista. Miten tähän tilanteeseen on päädytty, ja mitä se tarkoittaa tulevaisuuden yritystoiminnan kannalta?

Yritysten yhteiskuntavastuuta koskevaa keskustelua ovat pitkään leimanneet vastakkainasettelumallit. Resurssien ohjaaminen vastuulliseen toimintaan on nähty

kustannuseränä, joka on jostain muusta yrityksen toiminnasta pois (Clarkson 1995, 98–99). Tämä näkemys perustuu ajatukseen, jossa yrityksen vastuullisuusvelvoitteet estävät sitä ottamasta riskejä, koska yritys vastuulle budjetoidut resurssit ovat vaihtoehtokustannus yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi. Esimerkiksi Sundaram ja Inkpen (2004a, 353–354) toteavat osakkeenomistajien etujen kärsivän riskien kaihtamisesta, eli vastuullisen liiketoiminnan on nähty estävän yritystä toteuttamasta pääasiallista tehtäväänsä omistajiensa arvon kasvattajana. Kriittisen näkökulman perustana ovat toimineet pitkään nobelisti Milton Friedmanin jo 1960-luvulla esittämät teesit (Friedman 1962), joiden mukaan yrityksen ainoat vastuut ovat sen omistajia kohtaan, ja yrityksen toimintaan ja ratkaisuihin ei ulkopuolisten tahojen, kuten valtion, tule puuttua. Tämän ajattelutavan vaikutus näkyy voimakkaasti yhteiskunnassamme esimerkiksi lainsäädännössä. Suomen osakeyhtiölain mukaisesti yrityksen tehtävä on yksiselitteisesti ”tuottaa voittoa osakkeenomistajille, ellei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin” (Osakeyhtiölaki 2006:1 5§).

Viimeisten vuosikymmenien aikana friedmanilaisen ajattelun rinnalle on kuitenkin noussut yrityksen tehtävää vaihtoehtoisesta näkökulmasta tarkasteleva sidosryhmämalli, jossa yritys toimii yhteistyössä kaikkien toimintaympäristönsä toimijoiden kanssa tuottaen mahdollisimman suurta hyvinvointia, eli arvoa, näille kaikille (Freeman, Wicks & Parmar 2004, Sundaram & Inkpen 2004b). R. Edward Freemanin ja hänen oppilaidensa edustama näkökulma ei kumoa Friedmanin mallia, vaan näkee sidosryhmäteorian yksinkertaisesti sen laajentajana. Yrityksen johtaminen sidosryhmäajattelun kautta johtaa Freemanin ym. (2004, 365) mukaan osakkeenomistajien lisäarvoon, ja on siksi luonnollinen jatkumo tutkimukselle yrityksen toiminnan motivaattoreista. Yrityselämässä ja kauppatieteellisessä tutkimuksessa edelleen vahvasti vaikuttava friedmanilainen koulukunta ei kuitenkaan ole ottanut tätä näkökulmaa vastaan avosylin, vaan suhtautuu Freemanin teeseihin skeptisesti ja väheksyen (Jensen 2001, Key 1999).

Vahvojen mielipiteiden vuoksi pattitilanteeseen ajautunutta tilannetta ovat viimeisten vuosien aikana pyrkineet avaamaan mm. Michael Porter ja Mark Kramer mallillaan yhteisarvosta (shared value) (Porter & Kramer 2006, 2011), jossa yrityksen vastuullinen toiminta nähdään strategisena investointina, joka tuottaa taloudellista hyötyä ja arvoa niin yritykselle kuin sen sidosryhmillekin. Monet yritykset ovatkin omaksuneet

yhteisarvon osaksi strategiaansa ja näin muokanneet toimintatapojaan yhä kestävämmiksi ja tehokkaammiksi. Yhteiskuntavastuun fokuksen siirtäminen on ollut monen yrityksen strategian keskiössä viimeisten vuosien aikana. Lainsäädäntöön perustuvasta reaktiivisuudesta ja varautuvasta riskienhallintanäkökulmasta ollaan siirtymässä kohti proaktiivista, kilpailuetua tavoittelevaa toimintamallia. Myös yleinen asennoituminen yritystoimintaa kohtaan on monimuotoistunut esimerkiksi Yhdysvaltojen lainsäädännön siirtyessä voimakkaasta omistajamallista kohti osakeyhtiön monia mahdollisia eri tehtäviä (Kauttu 2013).

Yritysten käsitys niiden ydintoiminnoista ja kassavirtojen lähteistä kehittyy jatkuvasti. Koska yrityksen strategian yksi olennaisimpia elementtejä on käsitys sen asiakkaiden ja tulojen hankinnasta, on markkinointi läsnä strategiassa jatkuvasti. Yhteisarvolle perustuva liiketoimintalogiikka ja yrityksen yhteiskuntavastuu yleisesti voidaan nähdä olennaisena osana yrityksen markkinointiprosesseja, joihin on perusteltua soveltaa markkinoinnin teoreettista käsitteistöä ja yrityselämän esimerkkien kautta hankittua tutkimustietoa. Tämä on tunnistettu myös markkinointitieteen parissa: tuorein markkinoinnin virallinen määritelmä ei enää tee eroa arvon luomisessa asiakkaiden, julkisorganisaatioiden tai muiden tahojen välillä, vaan markkinoinnin tehtävä on arvon luominen riippumatta osapuolten tarkemmasta luonteesta ja hierarkiasta (American Marketing Association 2007).

## **1.1 Miksi sidosryhmäarvolla on merkitystä?**

Yhteisarvon luomisesta ja laajemmin käsitettynä sidosryhmäarvosta on havaittavissa aukko tieteellisesti tuotetussa tiedossa. Suurin osa tuotetusta tutkimustiedosta keskittyy numeerisesti mitattavissa oleviin arvon lajeihin, kuten kustannussäästöihin, tuotetun jätteen määrään tai yrityksen hiilijalanjälkeen. Tämä on ymmärrettävää ottaen huomioon yhteiskuntavastuun tutkimuksen juuret laskentatoimen ja yrityksen johtamisen tieteenalojen alla. Johtamisnäkökulmasta yrityksen vastuullisuutta ja sidosryhmäyhteistyötä on tarkasteltu toki myös abstraktimmissa ja subjektiivisemmissä muodoissa, mutta näidenkin toimenpiteiden tulokset tavataan esittää puhtaasti kvantitatiivisin mittarein.

Sidosryhmäteorian kehittäjä R. Edward Freeman on todennut, että yrityksen tulee kohdella sidosryhmiä asiakkaiden tavoin (Freeman 1984; Freeman, Harrison, Wicks,

Parmar & de Colle 2010). Markkinoinnin tutkimuksen kannalta tämä tarkoittaa, että sidosryhmille yhteistoiminnassa luotavaa arvoa ei voida käsitellä silkan rahallisen arvon mittaristoilla. Koska vuorovaikutuksessa syntyvän arvon muodostuminen on kompleksinen prosessi, ei sen tutkimusta voida rajoittaa numeerisiin indikaattoreihin (Clarkson 1995, 111–112), vaan sidosryhmäarvosta on asiakasarvon tavoin tunnistettava sen eri ulottuvuuksia, ja niiden merkityksiä niin yritykselle kuin asianosaisille sidosryhmillekin. Tämän tutkimusalueen sivuttaminen on yrityksen toiminnan kannalta lyhytnäköistä, sillä yrityksen suhteet sen sidosryhmiin ovat olemassa riippumatta siitä, onko akateeminen kirjallisuus tai yritys vielä tunnistanut niitä (Gummesson 2008, 14–15). Toisin sanoen yrityksen toimilla on aina vaikutuksia sen toimintaympäristöön ja kaikkeen, mitä siihen sisältyy. Pyrittäessä kohti todenmukaista ja holistista käsitystä markkinoinnista on kiinnitettävä huomiota myös sidosryhmäsuhteissa syntyvään arvoon.

Arvonluonti sidosryhmille saattaa lähtökohtaisesti kuulostaa monesta yritysjohtajasta luotaantyöntävältä, sillä sidosryhmät eivät useinkaan suoraan tuota yritykselle liikevaihtoa. Yhteisarvo-mallin kautta yhteiskunnallinen vastuullisuus ja hyvän tekeminen kuitenkin linkittyvät suoraan yrityksen tulonhankintamalleihin, jolloin sidosryhmille tuotettava arvo on liiketoiminnan luonnollinen sivutuote. Tämä tarkoittaa, että omaksuessaan vastuullisuuden osaksi strategiaansa yritys tuottaa samanaikaisesti arvoa omistajilleen, asiakkailleen ja sidosryhmilleen (mikäli toiminnan perusedellytykset ovat kunnossa ja strategia realistisesti laadittu). Kysymys siitä, onko perusparametrina omistaja-arvo (friedmanilainen näkökulma), asiakasarvo (perinteinen markkinointinäkökulma) vai sidosryhmäarvo, jonka kautta liiketoiminta syntyy (Freeman ym. 2010), lienee jokaisen yrittäjän itse ratkaistavissa. Ulotettaessa asiakaslähtöisyys koskemaan myös sidosryhmiä voidaan tunnistaa niin yritykselle kuin sidosryhmillekin tärkeät tekijät, jotka liiketoiminnassa tulee huomioida.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoite on analysoida vastuullisessa liiketoiminnassa syntyvää sidosryhmäarvoa. Tätä tavoitetta lähestytään kahdella tutkimuskysymyksellä, joiden avulla sidosryhmäarvon elementit ja sille ominaiset ulottuvuudet tunnistetaan. Yleisen arvon ulottuvuuksien tunnistamisen lisäksi tutkimus määrittää ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla sidosryhmäarvoa tavalla, joka auttaa niin tutkijoita kuin



yrityksiäkin ymmärtämään ilmiön taustoja, toimintaperiaatteita ja seurauksia. Toinen tutkimuskysymys erittelee tutkimusaineistosta tehtyjä havaintoja sidosryhmäarvon ulottuvuuksiksi. Kysymykset ovat:

- mitä sidosryhmäarvo on vastuullisessa liiketoiminnassa?
- millaisia ulottuvuuksia sidosryhmäarvo saa vastuullisessa liiketoiminnassa?

Tutkimuskysymykset lähestyvät tutkittavaa ilmiötä konstruktivistisista lähtökohdista: tieto arvosta ja sen luonteesta syntyy osapuolten kokemuksen kautta, ja on siksi subjektiivista ja tilannekohtaista. Analyysin kautta tutkimus tulee erittelemään sidosryhmäyhteistyössä ja arvonluomisprosesseissa vaikuttavia elementtejä ja niiden luonnetta huomioiden vastuullisen liiketoiminnan ja sidosryhmäkontekstin ilmiölle antamia ominaispiirteitä.

Vastuullisessa liiketoiminnassa syntyvän sidosryhmäarvon käsitteelle tunnistetaan keskeiset elementit. Tämä toteutetaan soveltamalla aiheesta aiemmin tehtyä tutkimusta empiiriseen tutkimusaineistoon. Sidosryhmäarvon ulottuvuuksia analysoidaan havainnollistaen arvon eri muotoja ja ulottuvuuksien suhdetta sidosryhmän eettiseen arvopohjaan ja tavoitteisiin. Tutkimuksen teoriaosuus ja aineistoanalyysi muodostavat tutkittavan ilmiön kokonaiskuvan markkinoinnin asiakasarvoteorian konventioita hyödyntäen.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaus muodostuu tutkimusta varten luodun aineiston analyysistä. Sidosryhmäorganisaatioiden edustajien kuvaukset toiminnastaan niin yhteistyössä yritysten kanssa kuin laajemmassa yhteiskunnallisessa kentässäkin ilmentävät toiminnalle kriittiset ja olennaiset elementit. Toiseen tutkimuskysymykseen puolestaan vastataan teoreettisen viitekehyksen ja aineiston systemaattisella yhdistelyllä. Tutkimuskysymysten keskinäinen hierarkia ei ole puhtaasti alisteinen, sillä tunnistetut sidosryhmäarvon ulottuvuudet vaikuttavat sidosryhmäarvon elementtien lopulliseen määritelmään.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostetaan tarkastelemalla markkinoinnin asiakasarvotutkimusta ja soveltaen sitä sidosryhmäkontekstiin aiheeseen liittyvän kirjallisuuden avulla. Lisäksi tutkimuksen aikana luotiin työnantajien vastuuseen kesätyökysymyksissä keskittyvästä Vastuullinen kesäduuni -projektista empiirinen

aineisto, jonka pohjalta yhteys sidosryhmäarvon ja markkinoinnin teorian välille voidaan muodostaa. Aineisto luotiin tarkastelemalla yhteisarvonäkökulmasta projektissa mukana olevaa yritystä sekä haastatteleamalla projektiin sisällytettyjä yhteisarvon synnyttämisen kannalta olennaisia sidosryhmiä. Näin ymmärretään, miten yritys yhteisarvotoiminnallaan luo sidosryhmille arvoa, ja mitkä sen toiminnallaan antamat arvolupaukset sidosryhmilleen ovat. Sidosryhmien kannalta eritellään niiden käsitystä suhteestaan yritykseen, yhteistyön luonteesta sekä arvosta, jonka sidosryhmä kokee yhteistoiminnan seurauksena syntyvän. Lopulta teorian ja empirian systemaattisen yhdistelyn kautta muodostettu kokonaisuus tuo arvotutkimukseen todellista kontribuutiota ja avaa mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

### **1.3 Keskeiset rajaukset**

Yhteisarvon lähtökohta on sen määritelmän mukaan tuottaa kannattavaa lisäarvoa yhteiskunnalle. Tästä syystä yrityksen kanssa suorassa yhteydessä olevia sidosryhmiä ei ole perusteltua sisällyttää osaksi empiiristä aineistoa tai tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Työntekijöille, asiakkaille, omistajille ja alihankkijoille tuotettu arvo on osa yrityksen strategiaa riippumatta siitä, toteuttaako se vastuullista strategiaa tai pyrkiikö se luomaan toiminnallaan aitoa yhteisarvoa. Tutkimus keskittyy ennen kaikkea yrityksen sekundaarisiin sidosryhmiin, joita huomioimalla yrityksen on mahdollista saavuttaa kestävä kilpailuetua, ei ainoastaan säilyttää omaa kilpailukykyään markkinoilla. Vaikka kesätyöntekijät ovat työsuhteensa ajan suorassa vaikutussuhteessa yritykseen, on kyseessä laajassa sidosryhmäkontekstissa sekundaarinen sidosryhmä. Tämä johtuu kesätöiden väliaikaisesta ja tulevaisuutta rakentavasta roolista. Myös Vastuullinen kesäduuni -projekti tunnistaa tämän tekijän, sillä projektin kohderyhmänä ovat kaikki kesätyöiässä olevat nuoret, eivätkä ainoastaan valikoitujen yritysten työntekijöiksi päätyvät yksilöt (Vastuullinen kesäduuni 2013a).

Lisäksi Vastuullinen kesäduuni -projektin valikoituminen tapaustutkimuksen kohteeksi ohjaa tutkimuksen fokusta kohti sosiaalista vastuullisuutta. Perinteinen yritysvastuun kolmijako taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen vastuuseen kattaa yleisen näkökannan mukaan koko yritysvastuun kentän, mutta näihin eri sektoreihin lukeutuvat toimenpiteet ja sidosryhmät eroavat toisistaan siinä määrin merkittävästi, ettei kaikkia vastuullisuuden osa-alueita ole mahdollista tarkastella pro gradu -laajuisen tutkimuksen puitteissa. Tämä rajausta vaikuttaa tutkimuksessa ennen kaikkea sovellettavan

lähdemateriaalin painotuksiin. Se avaa toisaalta tutkimukselle mahdollisuuden soveltaa markkinointiteoreettista tietoa subjektiivisesta arvonmuodostuksesta ja asiakkuuden laajasta määritelmästä tutkimukseen paremmin, sillä rekrytointimarkkinoita ja työntekijöitä on markkinoinnin tutkimuksessa käsitelty yrityksen sisäisen markkinoinnin asiakkaina jo pidemmän aikaa.

## **2 ASIAKASARVOTEORIAN SOVITTAMINEN SIDOSRYHMÄKONTEKSTIIN**

Yrityksen tulee kohdella sidosryhmiään kuin asiakkaita (Freeman ym. 2010, 19–24). Sidosryhmät käyttäytyvät monilta osin asiakkaiden tavoin, ja sidosryhmäverkoston johtaminen vaatii yritykseltä asiakaslähtöisyyttä myös edellä mainittujen ryhmien suuntaan. Myös American Marketing Associationin säännöllisesti päivittämän markkinoinnin määritelmän viimeisin versio käsittelee markkinointiprosesseissa arvon tuottamista asiakkaille, muille kumppaneille ja yhteiskunnalle yleisesti täysin rinnasteisina käsitteinä, eikä markkinointitiede tee niiden suhteen tutkimuksessa keskinäisiä eroja (American Marketing Association 2007).

Markkinoinnissa 2000-luvulla aktiivisesti käyty tieteellinen dialogi arvon yhteisluomisen käsitteestä asiakkaan ja yrityksen välillä on tutkimukselle valitussa näkökulmassa avainasemassa, sillä eettisten ja moraalisten valintojen ollessa kyseessä niistä saavutettu hyöty on harvoin välittömästi konkretisoituvaa tai suoraan tuloslaskelmassa näkyvää. Suuri osa menestyksekkäästä toiminnasta ilmenee yrityksen maineessa, verkostojen kasvussa, tai median lähtökohtaisessa suhtautumisessa yrityksen tiedotteisiin ja toimenpiteisiin (Bhattacharya 2010). Yrityksen toiminnalle myötämieliset sidosryhmät voivat omalla maineellaan ja auktoriteetillaan joko sujuvoittaa tai hankaloittaa yrityksen prosesseja. Tämä koskee esimerkiksi tiedon kaksisuuntaista liikkuvuutta, millä tarkoitetaan sidosryhmien sisällyttämistä yrityksen tiedotusprosesseihin, mikä onnistuessaan johtaa sidosryhmien suotuisampaan viestintään yritystä kohtaan (Maignan, Ferrell & Ferrell 2005; Kaptein & van Tulder 2003, 221–222). Tällaiset asiat (jotka tekevät yrityksen toiminnasta huomattavasti joustavampaa, nopeampaa ja tehokkaampaa) eivät ole yksiselitteisesti arvoitettavissa, joten sidosryhmille syntyvää arvoa on tarkasteltava monipuolisesti markkinoinnin teoriaa hyödyntäen.

Markkinoinnissa on jo yli kymmenen vuoden ajan vallalla ollut ajatus asiakasarvon maksimoimisesta ja sen luonteen ymmärtämisestä. Asiakasarvon merkityksen on aiheesta tehdyssä katsauksessaan tiivistänyt muun muassa Khalifa (2004, 660), joka toteaa, että kyetäkseen tarjoamaan asiakkailleen ylivertaista arvoa yrityksen tulee ymmärtää, kuinka asiakasarvoa kartutetaan ja luodaan, mitä muotoja asiakasarvo voi

saada, ja mitkä tekijät vaikuttavat arvon kertymiseen. Täten on selvää, että arvon luonnetta, merkityksiä ja karttumista tulee tutkia myös sidosryhmien kohdalla. Sidosryhmät muistuttavat osaltaan myös yrityksiä, sillä ne ovat usein edunvalvojina johdettuja organisaatioita, joiden edustajat ovat oman alansa asiantuntijoita. Näiltä osin sidosryhmäarvon tuottaminen on rinnasteista B2B-markkinointiin. Samanaikaisesti on kuitenkin otettava huomioon, että toisin kuin yrityksillä, sidosryhmillä toiminnan perustana ovat vastuulliset arvot ja hyveellinen tavoite, eikä välttämättä sidosryhmälle taloudellisesti kannattavin vaihtoehto (Bhattacharya 2010). Tämä tuo asiakasarvolle perustuvaan pohdintaan näkökulman, joka erottaa sidosryhmäarvon muista arvon muodoista, joihin vastaava tutkimus on aiemmin keskittynyt.

Sidosryhmäarvon tarkasteluun voidaan edellä mainituista syistä käyttää markkinoinnin tutkimuksessa hyödynnettäviä asiakasarvon erittelyn keinoja. Aiemmista tutkimuksista saatuja tuloksia reflektoidaan sidosryhmäarvon kontekstissa, joka poikkeaa asiakasarvosta monin tavoin.

## **2.1 Keskeiset käsitteet**

Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuksessa ja markkinointitieteessä tuotettua tietoa on sovellettu toisiinsa akateemisessa ympäristössä vain vähän. Molempia tieteenaloja leimaa ominaispiirre tietynlaisesta tulkinnanvaraisuudesta sekä kovalla vauhdilla kehittyvästä ja muuttuvasta tutkimuskentästä. Lisäksi varsinkin tässä tutkimuksessa yhtenä lähtökohtana toimivan yhteisarvoajattelun tieteellinen pohja on vielä tuore, ja vain vähän muihin konteksteihin sovellettu, minkä vuoksi tutkimuksessa esiintyvät käsitteet tulee määritellä huolellisesti.

### **2.1.1 Vastuullinen liiketoiminta**

Vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitetaan modernin määritelmän mukaan yritystoimintaa, joka täyttää nykypäivän tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta täyttää omat tarpeensa. Tämä määritelmä on esitelty vuonna 1987 YK:n maailman ympäristön ja kehityksen komissiolle Norjan silloisen pääministerin Gro Brundtlandin johtaman työryhmän laatimassa ”Our Common Future” -raportissa (WCED 1987), josta on sittemmin tullut koko vastuullista liiketoimintaa edistävän liikkeen omaksuma määritelmä aiheelle. Euroopan komissio tarkensi määritelmää omassa raportissaan, jonka mukaan vastuullinen liiketoiminta sisällyttää

yritystoimintaan prosessin, jolla sosiaaliset, ekologiset, eettiset ja kuluttajan oikeuksiin liittyvät kysymykset integroidaan liiketoimintaan ja yrityksen ydintoimintoihin läheisessä yhteistyössä sen sidosryhmien kanssa (Euroopan komissio 2011).

Yleisesti vastuullisesta liiketoiminnasta käytetään keskustelussa useita toisiinsa rinnasteisia termejä. Samaa asiaa tarkoitetaan yritys vastuulla, yhteiskuntavastuulla ja vastuullisuudella, sekä lyhenteillä CR (corporate responsibility) ja CSR (corporate social responsibility). Vastuulliseen liiketoimintaan liittyviä, mutta eri tavoin painottuvia käsitteitä ovat muun muassa kestävä kehitys (sustainability, sustainable development) ja kolminkertainen tilinpäätös (triple bottom line, TBL).

Vastuullinen liiketoiminta jaetaan perinteisesti kolmeen osa-alueeseen: ekologiseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuuseen (Elkington 1998, 20). Ekologisella vastuulla tarkoitetaan yrityksen vastuuta sen ympäristölle aiheuttamista haitoista ja kuormituksesta sekä ekologisesti kestävien toimintatapojen tavoittelua. Perinteisiä ekologisen vastuun kysymyksiä ovat esimerkiksi päästöt, jäte, veden kulutus ja materiaalien uusiokäyttö. Sosiaalinen vastuu sisältää yrityksen vastuut sen vaikutuspiirissä olevia ihmisiä ja ihmisryhmiä kohtaan. Sen osa-alueita ovat muiden muassa työhyvinvointi, paikallisyhteisöjen tukeminen, yhdenvertaisuus sekä rekrytointi- ja verotuskysymykset. Taloudellinen vastuu tarkoittaa, että yrityksellä on kuitenkin aina velvollisuus pyrkiä tuottamaan voittoa omistajilleen. Liiketoiminnan on oltava myös taloudellisesti kannattavaa ollakseen vastuullista.

### **2.1.2 Yhteisarvo**

Yhteisarvo (creating shared value, CSV) on käsitteenä esitelty ensimmäisen kerran Michael Porterin ja Mark Kramerin artikkelissa *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Responsibility* (2006). Käsitteen tarkoitus on kaventaa kuilua yritys vastuun ja kannattavan liiketoiminnan välillä. Yhteisarvo tarkoittaa yksinkertaistetusti vastuullisten toimenpiteiden toteuttamista tavalla, joka on yritykselle myös taloudellisesti kannattava. Markkinoinnin tutkimuksen kannalta on tärkeää huomata, että samankaltaisista nimistään huolimatta yhteisarvolla ja arvon yhteisluomisella (value co-creation) ei ole yhteyttä toisiinsa teoreettisessa mielessä. Arvon yhteisluomisen tapauksessa asiakas ja yritys toimivat yhteistyössä synnyttääkseen asiakkaan kulutuskokemukselle parhaan mahdollisen arvon (ks. esim.

Vargo & Lusch 2004), kun taas yhteisarvo on yrityksen tapa toimia liiketoiminnan kaikissa prosesseissa yhteiskuntaa hyödyntävällä ja samanaikaisesti taloudellisesti kannattavalla tavalla. Yhteisarvo jaetaan Porterin ja Kramerin (2011, 67–75) mukaan kolmeen kategoriaan: tuotteiden ja markkinoiden uudelleenkonseptointi, arvoketjun tuottavuuden uudelleenmäärittely sekä paikallisten klustereiden tukeminen. Se on yrityksen strateginen työkalu, jonka toimeenpano organisaatiossa ei rajoitu pelkästään markkinointiajatteluun ja -näkökulmaan (vaikkakin se sisältää selkeitä markkinointielementtejä).

Yhteisarvo on tämän tutkimuksen kontekstin kannalta merkittävä ajattelumalli, koska sen luonne perustuu eettisesti kestäväan arvopohjaan. Yritysten toteuttamien CSV-toimenpiteiden pitää lähtökohtaisesti aina tuottaa vastuullisuusnäkökulman lisäksi arvoa niiden omistajille joko suorasti tai epäsuorasti, mutta mallissa omistaja-arvo on oikeiden asioiden tekemisen seuraus, ei pääasiallinen motivaattori. Tämä ajatus ei toisaalta ole yhteisarvon myötä syntynyt: samankaltaisia teesejä on esimerkiksi laskentatoimen tutkimuksen puolella esitetty jo kymmenen vuotta aiemmin Balanced Scorecard -mallin yhteydessä (Kaplan & Norton 1996, 24–26). Yhteisarvoajattelu ei varsinaisesti muuta yrityksen missiota tai tehtävää, vaan yhdistää ajattelumallina ennen erillisinä elementteinä pidetyt vastuullisuuden ja omistaja-arvon kasvattamisen.

Yhteisarvon ongelmaksi tieteellisestä näkökulmasta voidaan nähdä tällä hetkellä aiheesta tuotetun tiedon vähäisyys. Ajattelumalli on kuitenkin noteerattu laajalti ja saanut aikaan muutoksia liike-elämässä. Monet suuret yritykset ovat omaksuneet CSV-ajattelun osaksi strategiaansa, maailmanlaajuisesti muiden muassa Wal-Mart, Coca-cola, Nestlé, Dow Chemical, Johnson & Johnson, Yara ja GE (Porter & Kramer 2011), sekä Suomen mittakaavassa esimerkiksi Nokia, IBM Finland (Kehusmaa 2012) ja Alma Media (Alma Media 2013, 52–54). Lisäksi akateemisten tekstien hakupalvelu Google Scholarin mukaan Porterin ja Kramerin kahteen artikkeliin on viitattu maaliskuuhun 2014 mennessä yhteensä yli 5200 kertaa, joten trendi yhteisarvon suhteen on selvästi nousujohteinen ja ilmiö tästä syystä tutkimisen arvoinen.

### **2.1.3 Sidosryhmä**

Sidosryhmä on mikä tahansa sellainen taho, johon yrityksen toiminnalla on vaikutusta, tai joka toiminnallaan voi vaikuttaa yritykseen (Freeman 1984). Käsitteen määrittely on

kuitenkin jatkuvan keskustelun alaisena, ja pohdintaa on käyty muun muassa siitä, voidaanko tahoja, johon yrityksen toiminta vaikuttaa, mutta joka ei voi edustaa itseään (kuten esimerkiksi luonto tai yrityksen vaikutuspiirissä elävät lapset), kutsua sidosryhmäksi (Driscoll & Starik 2004).

Koska vastuullisen liiketoiminnan tulee määritelmänsä mukaan huomioida yritystoiminnan yhteiskunnalliset vaikutukset, tulee luonnon ja lasten kaltaisista niin sanotuista ”hiljaisista sidosryhmistä” toiminnan ja sen analysoinnin kannalta merkittäviä. Toisaalta arvon luominen ja tunnistaminen ovat sosiaalisen konstruktionismin paradigman mukaisesti subjektiivisesti rakentuvia käsitteitä, jolloin välikätenä arvon synnyttämiseen tarvitaan hiljaista sidosryhmää edustava taho, kuten kansalaisjärjestö tai säätiö. Yritys tunnistaa sidosryhmänsä sekä näiden tavoitteet ja kykenee tätä kautta synnyttämään arvoa yhteiskunnalle mitaten sen laatua ja tyyppiä tahoja edustavan sidosryhmän kautta. Markkinointiajattelussa malli rinnastuu suhdemarkkinoinnin alla toimivaan käsitteeseen asiakkaan asiakkaasta (Gummesson 2008, 79–83), jossa yritys on asiakassuhteensa kautta aina vuorovaikutuksessa myös arvoketjun seuraavien linkkien kanssa, vaikka sen toiminta keskittyisikin ainoastaan oman asiakkaansa kanssa harjoitettavaan liiketoimintaan.

Sidosryhmät voidaan luokitella esimerkiksi primaarisiin ja sekundaarisiin sen mukaan, ovatko ne sidoksissa yritykseen suorasti (kuten työntekijät, asiakkaat, osakkeenomistajat tai alihankkijat) vai epäsuorasti (kuten julkinen sektori tai kansalaisjärjestöt) (Clarkson 1995), tai niille voidaan antaa tarkempia ominaisuuksia joilla niiden asemaa verkostossa voidaan hahmottaa (Mitchell, Agle & Wood 1997) ja näin hankkia työkaluja niiden johtamiseen. Koska tämä tutkimus ei keskitytäysivaltaiseen sidosryhmäanalyysiin tai -tutkimukseen, vaan pohtii olennaisimpana kysymyksenään arvoa sidosryhmäkontekstissa, tehdään sidosryhmäjaottelu yksinkertaisella primaarinen–sekundaarinen-asteikolla.

#### **2.1.4 Arvo vs. arvot**

Tutkittaessa vastuullisuuteen perustuvaa liiketoimintaa markkinoinnin näkökulmasta arvon ja arvojen käsitteet ovat tutkimuksen kannalta hyvin olennaisia. Usein niiden määrittely jää kuitenkin vajavaiseksi, ja eroa ei tehdä tarpeeksi selkeäksi (Lapierre,



Filiatrault & Chebalt 1999, 235–236). Eri arvokäsitteet on syytä määritellä tutkimuksen selkeyttämisen vuoksi.

*Arvot* (monikko) ovat standardeihin, sääntöihin, kriteeristöihin, normeihin, tavoitteisiin tai ideaaleihin perustuvia päätöksenteon perusteita (Holbrook 1999, 21–22). Samaan käsitteeseen viitataan tutkimuksessa myös termillä *arvopohja*. *Arvo* (yksikkö) puolestaan viittaa subjektiivisen arvioinnin tuloksiin, joilla asiakas tai sidosryhmä määrittää tuotteesta, palvelusta tai projektista saamansa hyödyn luonnetta ja määrää. Yksiulotteisena se voi tarkoittaa suhdetta hyötyjen ja uhrausten välillä, ja moniulotteisena lisäksi esimerkiksi emotionaalisia, symbolisia ja hedonistisia tekijöitä (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007, 429–430). Arvo-käsitteeseen viittaavat tutkimuksessa myös termit *asiakas-/sidosryhmäarvo* ja *arvokäsitys* (perceived value).

## 2.2 Näkökulmia arvon syntymiseen ja luonteeseen

Arvon rakentumista lähdetään tutkimuksessa tarkastelemaan yksinkertaisista malleista kohti kompleksisempia ja kokonaisvaltaisempia rakenteita. Yksi perinteisimpiä arvonmuodostuksen tutkimusmetodeja markkinoinnissa on pitkään ollut niin sanottu tavoite–keino–ketju, joka yksinkertaisena mallina soveltuu yritysten arvonluontiprosessien tarkastelun lähtökohdaksi. Esimerkiksi Zeithaml (1988) on tutkinut arvokäsitettä metodin avulla hahmotellen arvon syntymistä kokonaisvaltaisemmin ongelmana, johon tarjottu ratkaisu muodostaa asiakkaan (tai sidosryhmän) kokeman lopullisen arvon. Samaa mallia on myöhemmin laajentanut tutkimuksessaan Woodruff (1997, 142), joka toteaa arvon muodostuvan tavoitteista, toivotuista seurauksista käytössä sekä tuotteen (myös palvelun tai projektin) sisältämistä ominaisuuksista. Malliin on hyvin sovellettavissa käsitys sidosryhmäarvon muodostumisesta, sillä aloite yhteisarvoprojekteihin syntyy jommankumman osapuolen halusta tuoda muutosta vallitsevaan yhteiskunnalliseen tilanteeseen ja olla ratkaisemassa jotain valittua ongelmaa. Se, miten ongelmanratkaisuprosessi organisoidaan ja johdetaan, vaikuttaa syntyvään arvokäsitykseen merkittävästi samaten kuin projektista saatavat hyödyt.

Yrityksen kannalta taloudellisen tuloksen toissijaisuus sidosryhmän toiminnassa ja yhteistyöprojekteissa voi vähentää motivaatiota keskusteluyhteyden avaamiseen ja ylläpitämiseen, ja tästä syystä arvonluontia on kannattavaa tarkastella myös muista

näkökulmista. Tässä luvussa esitellään edellä mainitun hyödyt ja uhraukset - näkökulman lisäksi kaksi muuta lähestymistapaa sidosryhmäarvon ymmärtämiseen: suhdemarkkinointinäkökulma ja arvolupausnäkökulma. Näiden merkitystä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostamiselle voidaan perustella niiden keskittymisellä markkinointitieteessä harvemmin huomioituihin, puhdasta asiakasnäkökulmaa laajempiin ajattelutapoihin.

Kaikkia edellä mainittuja näkökulmia yhdistää tavoite kyseenalaistaa yritystoiminnassa pitkään vastuukeskustelua hallinnutta mallia, jossa sidosryhmien oletusasemana verkostossa on olla konfliktissa yrityksen kanssa ja pyrkiä vaikuttamaan siihen käyttämällä valtaa (Hendry 2005), jolloin yrityksen tavoite voi olla pitää sidosryhmä mahdollisimman erillään omasta toiminnastaan (Liston-Heyes & Liu 2013, 1954–1956). Uudet näkökulmat arvonmuodostukseen tunnistavat kuitenkin, että yrityksen ja sen sidosryhmäorganisaatioiden pitkällä aikavälillä saavuttamat hyödyt eivät välttämättä ilmene taloudellisina, vaan aineettomina lisäarvomuotoina, kuten esimerkiksi maineena, tukiverkoston laajenemisena tai tietopääoman kasvuna (Maignan ym. 2005, 973–975). Arvon eri ulottuvuuksien tunnistaminen voi omalta osaltaan ohjata yrityksiä pois vanhasta ajatusmallista, jossa sidosryhmädialogi nähtiin lähinnä ”vastuullisen liiketoiminnan” tavoin huvittavana oksymoronina (Freeman ym. 2010, 6), ja kohti uniikkia ja kestävää strategista kilpailuetua (Hart & Milstein 2003, 65). Tästä syystä sidosryhmäsuhteiden hoito ja dialogin käyminen molempia osapuolia motivoivalla arvolupausfokuksella on toimiva lähestymistapa sidosryhmäyhteistyön toimintamallien ymmärtämiseen.

### **2.2.1 Hyödyt ja uhraukset -näkökulma**

Yksinkertaisimpana mallina tarkastellaan sidosryhmäarvon muodostumisessa esiintyviä hyötyjä ja uhrauksia, jotka rakentuvat markkinoinnin ja sidosryhmäajattelun tutkimuksen tuottaman aiemman tiedon synteessä. Mallia on markkinoinnin piirissä kritisoitu liiasta pelkistämisestä ja täten epätodenmukaisesta maailmankuvasta, mutta se on silti käyttökelpoinen työkalu arvokäsityksen tarkasteluun täydentäessään monimutkaisempia teorioita (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007, 441). Lisäksi hyötyjen ja uhrausten tarkastelu niin yrityksen kuin sidosryhmienkin näkökulmasta on tehokas aloittava lähestymistapa alueeseen, josta tutkimustietoa on toistaiseksi saatavilla vain vähäisesti.

Yksi lukuisista hyötyjä ja uhrauksia tarkastelevista malleista on Woodruffin (1997, 144) malli, jossa hyödyt ja uhraukset vertautuvat toivottuihin käytännön seurauksiin, joita palvelun tai projektin suorittaminen saa aikaan. Nämä tunnistetut hyödyt ja uhraukset viedään tässä tutkimuksessa kohti moniulotteista arvotypologiaa, josta arvon perimmäiset ulottuvuudet ovat tunnistettavissa markkinoinnin asiakasarvoulottuvuustutkimuksen tapaan. Arvoulottuvuuksien vastine Woodruffin (1997) mallissa ovat tavoitteet ja ideaalit, joita osapuolet ovat projektin alussa itselleen asettaneet, sekä niiden toteutuminen. Arvon syntymisen tutkimuksen puolella uhrausten eri muotoja ovat tutkineet muiden muassa Wang, Lo, Chi ja Yang (2004, 172) ja Lapierre ym. (1999, 243–244), jotka erittelevät uhrausmuotoja ajalliseen tai vaivalliseen ja energia- tai osaamispanokseen. Kategorisempaa uhrausten erittelyä taas on löydetty esimerkiksi Zeithamlin (1988, 11) tutkimuksesta, jossa uhraukset on luokiteltu taloudellisiin, ajallisiin, etsimiseen liittyviin, oppimiseen liittyviin, emotionaalisiin ja vaivannäön ja riskien suhteellisiin kustannuksiin. Uhrausten kategorisointi toimii viitteenä siihen, millaisia arvokäsityksiä vastaanottaja lopulta subjektiivisesti muodostaa punnitessaan hyötyjä ja uhrauksia toisiaan vasten joko yksinkertaisella vähennysmetodilla tai todenmukaisemmalla suhdelukumetodilla (Cronin, Brady, Brand, Hightower & Shemwell 1997). Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta uhrausten muodostuminen on tärkeä ymmärrettävä, sillä ei-taloudellisten uhrausten vähentäminen (esimerkiksi yhteistoiminnan helppous ja sujuvuus) vaikuttaa suoraan vastapuolen muodostamaan arvokäsitykseen (Zeithaml 1988, 18).

Sidosryhmä- ja vastuullisuuskontekstin kannalta huomionarvoista on taloudellisten uhrausten poikkeava luonne kuluttajatutkimukseen verrattuna: sidosryhmä voi arvoa tavoitellessaan tehdä taloudellisia uhrauksia, mutta se ei maksa yritykselle saamastaan arvosta. Yrityksen näkökulmasta tämä tarkoittaa, että taloudellisten uhrausten käsitettä on tarkasteltava uudelleen arvokäsityksen luomiseksi. Sidosryhmän näkökulmasta tärkeää puolestaan on, että sidosryhmän oikeutus arvon saamiseen yritykseltä on perusteltava muutoin kuin taloudellisin uhrauksin (toisin kuin kuluttajaorientaatio on ohjannut yritykset ja tutkijat lähtökohtaisesti ajattelemaan). Sidosryhmän pääasiallinen kontribuutio yhteiskunnalle tapahtuu sen tekemän työn muodossa. Tarjotessaan yritykselle arvoa proaktiivisella ja yhteistyötä rakentavalla tavalla sidosryhmän paras neuvotteluvälittäjä on sen asiantuntijuus ja yrityksen käyttöön annettavat ulkoiset työresurssit (Lefroy & Tsarenko 2013, 1645).

Edellä eritellyt sidosryhmien suhteissa tekemät uhraukset johtavat luonnollisesti toimivassa suhteessa niiden saamiin hyötyihin. Asiaa ovat tarkastelleet niin kutsuttujen suhdehyötyjen (relational benefits) näkökulmasta Gwinner, Gremler ja Bitner (1998) sekä Hennig-Thurau, Gwinner ja Gremler (2002). Hyödyt eritellään alustavasti neljään eri kategoriaan: sosiaalisiin, psykologisiin ja taloudellisiin hyötyihin sekä kustomointihyötyihin. Sidosryhmäkontekstissa näistä merkittävimpiä ovat sosiaaliset hyödyt, kuten suhteen henkilökohtaistuminen ja syventyminen (Gwinner ym. 1998, 104) ja psykologiset hyödyt, kuten työnteon kautta kasvava keskinäinen luottamus ja arvostus (Gwinner ym. 1998, 104). Tämänkaltaiset hyödyt poistavat suhteen varautuneisuutta ja tekevät vuorovaikutuksesta tasavertaista, mikä mahdollistaa yhteiseen tavoitteeseen sitoutumisen ja suhteen edelleenkehittymisen (Lefroy & Tsarenko 2013, 1658–1660).

Hyötyjen ja uhrausten käsittelyn lopuksi on hyvä vielä huomioda, että sidosryhmäorganisaation yhteistyöhenkisyys on arvon syntymisen kriteerinä merkittävä, koska monet kansalaisjärjestöt (kuten esimerkiksi Greenpeace) pyrkivät vaikuttamaan yrityksiin julkisella painostuksella ja negatiivisilla kannustimilla (Hendry 2005, 92–93). Yhteisarvoajattelussa yritysten toimintaa ei kuitenkaan pyritä estämään tai vaikeuttamaan, vaan tavoite on ohjata toimintaa toivottuun suuntaan tarjoamalla kannusteeksi yritystä kiinnostavia positiivisia vaikutuksia (Porter & Kramer 2011, 64–65). Neuvottelut voivat painostavien sidosryhmien kohdalla perustua usein valta-asemaan tai vaikutusvaltaan esimerkiksi mediassa, mutta negatiivisille kannustimille perustuva toiminta harvoin kannustaa yritystä olemaan sidosryhmään tiiviimmässä yhteydessä tai ottamaan sitä kumppaniksi yrityksen toiminnan tulevaisuutta suunniteltaessa. Hyödyt ja uhraukset ovat arvon muodostumisen perustekijöitä, mutta toiminnan lähtökohtana täytyy silti pitää halua vuorovaikutukseen ja suhteen ylläpitoon. Näihin kysymyksiin pystytään ottamaan kantaa parhaiten suhdemarkkinointinäkökulmaa tarkastelemalla.

### **2.2.2 Suhdemarkkinointinäkökulma**

Toisena näkökulmana sidosryhmämarkkinoinnin tarkasteluun toimii suhdemarkkinoinnin (relationship marketing) käsite. Sen merkitys sidosryhmäarvon ymmärtämiselle syntyy suhteen käsittelystä pitkäkestoisena prosessina silkan transaktion sijaan. Suhdemarkkinointi tunnistaa vuorovaikutuksen merkityksen arvon

muodostumiselle ja tarkastelee ilmiötä pitkällä ajanjaksolla huomioiden siihen vaikuttavia tekijöitä mahdollisimman kattavasti. Markkinoinnilla on tieteenalana poikkeuksellinen kyky auttaa niin yrityksiä kuin sidosryhmäverkostojakin rakentamaan yhä toimivampia suhteita (Bhattacharya 2010, 1–2), minkä vuoksi suhdenäkökulman kautta voidaan lähteä lähestymään koko tieteenalan tutkimuskenttää koskettavaa sidosryhmämarkkinoinnin kysymystä.

Suhdemarkkinointi tarkoittaa tutkimuksessa käytettävän määritelmän mukaan vuorovaikutusta yrityksen suhdeverkostossa (Gummesson 2008, 5–6). Tämä suhdeverkosto käsittää yrityksen kaikki sidosryhmät, niin primaariset kuin sekundaarisetkin, ja tapahtuu yrityksen strategisella tasolla (Frow, Payne, Wilkinson & Young 2011, 81) arvonluontiprosessien yhteydessä. Suhteiden luonne vaihtelee sidosryhmästä riippuen ja tämän luonteen tunnistaminen on olennainen osa yrityksen sidosryhmäanalyysia.

Suhdemarkkinointiajattelun mukaan yrityksen ja sidosryhmän välinen suhde ei perustu tuotteiden vaihdantaan, vaan prosessin aikana tapahtuvaan vuorovaikutukseen, joka muodostaa osapuolille arvoa edetessään. Myös yhteisarvoprojektin kaltaisissa yhteistyösuhteissa tarkasteltavan ajanjakson pituus on aina puhdasta transaktioliiketoimintaa pitkäkestoisempi. Suhdemarkkinointinäkökulman edut sidosryhmämarkkinointia tutkittaessa ja johdettaessa ovat tunnistettuja juuri näistä syistä (Knox & Gruar 2007, 115–116) ja lisäksi suhdemarkkinoinnin keinot ovat käyttökelpoinen apuväline ei-taloudellisin perustein toimivien sidosryhmien toiminnan ymmärtämiseen yritysnäkökulmasta.

Yrityksen eri sidosryhmät ja niihin kohdistetut markkinointipanostukset ovat merkittävä osa yrityksen brändiä, mainetta ja asiakkaan suhdetta niihin. Lisäksi palveluorientoituneiden yritysten prosessilähtöinen ajattelu on monilta osin verrattavissa sidosryhmäorientoituneiden yritysten toimintatapaan. Sidosryhmien tarpeiden kuuntelemisesta lähtevä, positiivista yritysmielikuvaa ja sidosryhmien uskollisuutta tavoitteleva strategia ja sen toteutus johtavat kestävään dialogiin (Kaptein & van Tulder 2003, 222), jonka kautta yritys voi saavuttaa suotuisan aseman kilpailijoihinsa nähden koko sidosryhmäkentässä asiakaslähtöisyydestä tinkimättä. Tämä ajattelu ei kuitenkaan toistaiseksi ole siirtynyt akateemisessa kirjallisuudessa vastuullisen liiketoiminnan ja markkinoinnin keskinäisiin vaikutuksiin (Freeman ym. 2010, 152–153), vaikka

vastuullisuuden merkityksen markkinoinnissa on tunnistettu olevan jatkuvassa kasvussa (esim. Honkanen 2013, Yle 2011).

### **2.2.3 Arvolupausnäkökulma**

Viimeisen vuosikymmenen aikana markkinoinnin tutkimuskentällä merkittävään asemaan on noussut arvon yhteisluonnin ja yrityksen tekemien arvolupauksen malli. Sen merkitys sidosryhmäarvon tarkastelun kannalta perustuu näkökulman vahvaan kontekstiriippuvaisuuteen eli jokaisen tilanteen ja kumppanin omien tarpeiden tunnistamiseen. Nämä tekijät pätevät niin asiakaslähtöiseen kuin sidosryhmäorientoituneeseenkin markkinointiin, ja niiden sisällyttäminen osaksi tutkimusta mahdollistaa sidosryhmäarvon tarkastelun modernin markkinoinnin näkökulmasta.

Arvolupausmallia on akateemisessa kirjallisuudessa sovellettu toistaiseksi sidosryhmäkenttään vain niukasti. Ajatus arvolupauksesta soveltuu kuitenkin asiakkaiden lisäksi kaikkiin muihin toimijoihin yrityksen arvonluontiverkostossa, ja markkinoijat ovat viime vuosina heränneet tarkastelemaan myös yrityksen muita sidosryhmiä arvolupauksen ja arvon yhteisluonnin näkökulmasta (esim. Frow & Payne 2011; Homburg, Stierl & Bornemann 2013). Frow ja Payne (2011) pyrkivät ratkaisemaan ongelmaa purkamalla ensin arvolupauksen käsitettä, tämän jälkeen jaottelemaan yrityksen sidosryhmät kuuteen eri kategoriaan ja lopulta rakentamaan jokaiselle kategorialle arvolupauksessa merkittävien elementtien kokonaisuuden, joka yritysten tulisi huomioida sidosryhmäjohtamista ja arvolupauksen laatimista pohtiessaan. Arvolupausnäkökulman sisällyttäminen osaksi tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsausta on perusteltu, koska viimeaikainen sidosryhmämarkkinointiin keskittynyt tutkimus on lähestynyt ilmiötä nimenomaan arvolupauslähtöisesti. Siksi näkökulma on lähellä tämän tutkimuksen kiinnostuksenkohteita.

Frow ja Payne (2011, 223–224) toteavat näkökulmansa perustuvan osaltaan juuri edellä esiteltyyn suhdemarkkinointinäkökulmaan. Siinä missä Gummessonin ja pohjoismaisen koulukunnan verkostoajattelu on usein vaikeasti hahmotettava ja luokiteltava, pyrkivät Frow ja Payne nimenomaan kategorisoinnin kautta tuomaan yrityksen sidosryhmäkenttään ja markkinoinnin rooliin sen hallinnoinnissa järjestelmällisyyttä ja rakennetta. Frow'n ja Paynen (2011) tutkimus on luonteeltaan teoreettinen, eli se

keskittyy keräämään ja jäsentelemään aiheeseen liittyvää aiemmin tehtyä tutkimusta ilman omaa empiiristä kontribuutiotaan. Siinä käytetty sidosryhmäjohtelu on alunperin Christopherin, Paynen ja Ballantynen (1991) toteuttamasta laatuun ja asiakaspalveluun keskittyneestä näkökulmasta, jonka Payne, Ballantyne & Christopher (2005) ovat sovittaneet myöhemmin laajempaan markkinointikontekstiin. Sidosryhmäkategorioiden näissä tutkimuksissa ovat asiakkaat, alihankkijat ja kumppanit, työnhakijat, suosittelijat, sisäiset markkinat sekä vaikuttajat ja vaikutettavat (Payne ym. 2005, 860). Yritysvastuukontekstissa tämän tutkimuksen kannalta merkittävien kategorioista on sekundaarinen vaikuttajien ja vaikutettavien sidosryhmä, johon sisältyvät yhteiskunnalliseen keskusteluun osaa ottavat tahot, jotka seuraavat yrityksen toimintaa joko vaikuttaakseen siihen tai ollakseen tietoisia omasta asemastaan yrityksen vaikutuspiirissä.

Myös sidosryhmille laadittavien arvolupausten ominaisuudet on koottu aiemmin aiheista laadituista tutkimuksista (Frow & Payne 2011, 227–231). Sidosryhmien sisäisestä laajuudesta ja keskinäisistä suurista eroavaisuuksista johtuen artikkelin kontribuutio itse arvolupausten ominaisuuksiin ja kullekin sidosryhmälle tärkeisiin teemoihin jää pintapuoliseksi. Vaikuttajien ja vaikutettavien sidosryhmän kohdalla tutkimus toteaa yksinkertaisesti, että sidosryhmän laajuudesta johtuen arvolupausten sisällyttäminen sidosryhmäjohtamiseen pitää sisällään paljon mahdollisuuksia (Frow & Payne 2011, 229–230) sivuuttaen kaikki yksityiskohdat tai sidosryhmiä koskevat erityispiirteet lähes täysin. Tämänkaltaisten tulosten perusteella on selvää, että sidosryhmäarvon ymmärtäminen ja erittely on keino kehittää arvolupausteorioita entistä pidemmälle.

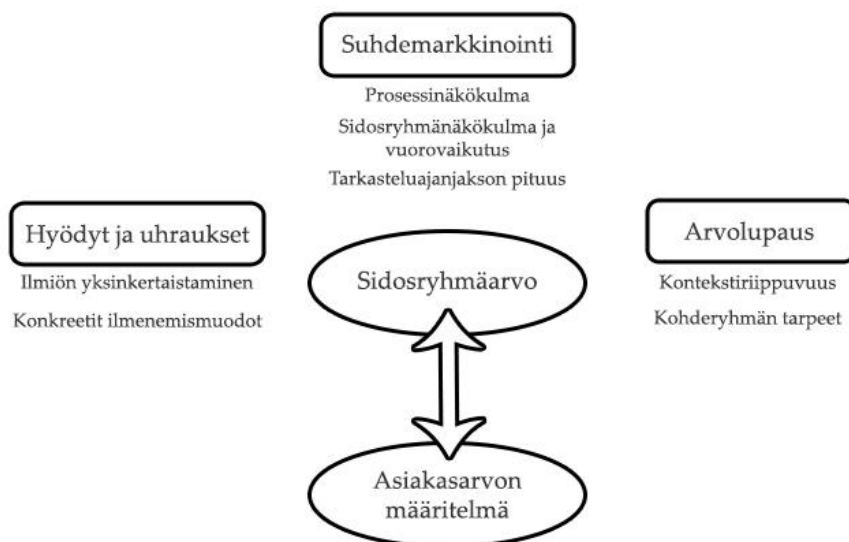
Kaiken kaikkiaan sidosryhmäarvolupausten malli ei juurikaan poikkea asiakkaille suunnattujen arvolupausten muodostamisprosessista. Yhteistoiminnan ja vuoropuhelun painottaminen näkyy sidosryhmäkontekstissa asiakasnäkökulmaa voimakkaammin, mutta muutoin prosessia voidaan kutsua melko perinteiseksi yrityksen strategiseksi toimenpideketjuksi. Tämä havainto tukee osaltaan markkinoinnin virallisen määritelmän ja muun aiheesta tehdyn tutkimuksen näkemystä siitä, ettei yrityksen markkinoinnin tule tehdä periaatteellista eroa toimintaansa toimenpiteiden kohderyhmän perusteella (Ferrell, Gonzalez-Padron, Hult & Maignan 2010, 93). Toisaalta malli osoittaa, että sidosryhmien erityistarpeiden tunnistaminen ei ole vielä

tasolla, jolla se voisi kovinkaan merkittävästi avustaa tai tukea yritystä sidosryhmäarvon yhteisluomisessa tai arvolupausten rakentamisessa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että markkinoinnin akateeminen kenttä on tunnistanut tarpeen sidosryhmien huomioimiselle osana yrityksen moderneja arvonluontiprosesseja. Edellä käsitellyn artikkelin lisäksi samanlaisia kannanottoja ovat esittäneet muiden muassa Bhattacharya ja Korschun (2008), Vargo (2009), Webster (2002) sekä Wheeler, Colbert ja Freeman (2003). Sidosryhmäkontekstin erityispiirteiden ymmärtäminen on kuitenkin vielä markkinoinnin näkökulmasta alkutaipaleellaan, ja siksi sidosryhmäarvon tutkiminen on ajankohtainen ja tarpeellinen tema markkinoinnin akateemisessa kentässä.

### 2.3 Näkökulmien synteesi ja arvon määritelmä

Arvon tarkastelu useiden erilaisten näkökulmien kautta tarjoaa tutkijoille mahdollisuuden eritellä arvoa sen komponenttien kautta johtaen lopulta yrityksille hyödyllisiin konkreettisiin parannusehdotuksiin (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007, 441–442). Jokainen näkökulmista sisältää tekijöitä, jotka ovat merkittäviä arvon tutkimiseen sidosryhmäkontekstissa (kuvio 1). Näin voidaan hahmottaa tutkimuksen kannalta olennaiset kysymykset sidosryhmäarvon ymmärtämiselle sekä sen elementtien ja ulottuvuuksien tunnistamiselle.



Kuvio 1 Sidosryhmäarvolle olennaiset tekijät eri asiakasarvonäkökulmissa



Sidosryhmäarvolle eriteltyjä olennaisia kysymyksiä sen muodostumisessa reflektoidaan seuraavaksi markkinoinnin tutkimuksessa esitettyihin asiakasarvon määritelmiin. Tällä tavoin teoreettisessa viitekehyksessä voidaan tunnistaa empirian kannalta olennaisia kysymyksiä tutkimuksen jatkoa ajatellen. Asiakasarvon määritelmän tarkastelu sidosryhmäkontekstissa on myös olennainen osa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamista.

Suosittuja asiakasarvon määritelmiä ovat esittäneet muun muassa Zeithaml (1988, 13–14), Woodruff (1997, 142) ja Holbrook (1999, 5–9). Määritelmien lähtökohtana ovat toimineet hyötyjen punnitseminen uhrauksia vastaan, asiakkaan subjektiivinen kokemus ostopäätöksellä saadusta hyödystä sekä arvon luonne interaktiivisena, suhteellisena ja preferensseihin perustuvana kokemuksena. Olennaista arvon luonteen kannalta on huomio siitä, että arvon lopullista määrää ja luonnetta eivät määritä yrityksen panokset vaan asiakkaan kokemus (Doyle 1989, 78), joten arvon luonti on yrityksen kannalta silkan hyödykkeen valmistuksen ja transaktion sijaan pidempi prosessi.

Aiemmat asiakasarvon määritelmät kokoaa hyvin yhteen Grönroosin (2000, 24–25) esittämä määritelmä, joka lisää sidosryhmäarvonkin kannalta hyvin olennaisen tekijän, eli arvonluontiprosessin, tärkeäksi osaksi arvon määritelmää. Grönroos toteaa arvon syntyvän suhteessa asiakkaan toimesta, osittain vuorovaikutuksessa asiakkaan ja tarpeen täyttäjän välillä. Tärkeä tekijä on asiakkaan arvonluontiprosessi, johon tarpeen täyttäjä (yritys) osallistuu omalla panoksellaan. Tässä määritelmässä ovat mukana niin subjektiivisuus, suhteellisuus, vuorovaikutteisuus kuin preferenssienkin vaikutus. Grönroosin (2000, 24–25) määritelmä on hyvin sovellettavissa sidosryhmäarvon tutkimiseen, sillä se on arvon yhteisluonnin tutkimuksessa laajalti sovellettu lähtökohta (ks. esim. Grönroos 2006, 323–324; Vargo & Lusch 2004, 11). Määritelmä antaa tälle tutkimukselle viitekehysten, jolla ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaavat sidosryhmäarvon elementit voidaan tunnistaa. Seuraavaksi esitellään näkökulmasynteesin ja arvon määritelmän perusteella toiseen tutkimuskysymykseen sovellettava arvon ulottuvuuksien analysoinnin teoreettinen malli.

## 2.4 Arvotypologia

Tämän tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen sidosryhmäarvon ulottuvuuksista vastataan käyttäen työkaluna Holbrookin (1999) esittelemää arvotypologiaa.

Arvotypologian merkittävin ero yksinkertaiseen hyödyt–uhraukset-malliin on mittaamiskelvottomien ja subjektiivisten arvomuotojen, kuten emotionaalisen tai eettisen arvon sisällyttäminen mukaan malliin. Lisäksi se on suhdemarkkinointinäkökulmaa kategorisoidumpi ja arvolupausnäkökulmaa laajempi pyrkiessään ensisijaisesti kuvailemaan ilmiötä normatiivisen ohjeistuksen sijaan. Arvotypologia soveltuu näistä syistä vastuullisen liiketoiminnan ja markkinoinnin teoriaa yhdistävään ja kuvailevaan tutkimukseen.

Moniulotteista asiakasarvotypologiaa tarkastellaan aksiologisen arvoteorian avulla (Holbrook 1996, 1999). Arvoulottuvuuksista on vuosikymmenten saatossa tehty eri painopistein useita mallinnuksia, joista aksiologinen arvoulottuvuusteoria soveltuu sidosryhmäarvon tarkastelun välineeksi filosofisten juurtensa vuoksi. Sen ominaispiirre on moraalin, etiikan ja estetiikan sisällyttäminen arvon ominaisuuksiin (Holbrook 1999, 12). Arvopohjaisen missionsa vuoksi kansalaisjärjestöt ja muut sekundaarisen sidosryhmän asemassa yritys kentässä olevat tahot ottavat itselleen tärkeät eettiset lähtökohdat huomioon toiminnassaan jatkuvasti, joten moraalisten arvojen ja niiden pohjalta syntyvän arvon vaikutus toimintaan on merkittävä.

### **2.4.1 Aksiologia**

Aksiologian olemus ja perusteellisempi filosofinen pohdinta ei ole tämän tutkimuksen keskiössä, mutta sen juurten ja perusolettamusten ymmärtäminen on arvotypologian soveltamisen kannalta olennaista. Aksiologian lähestymistä arvokysymyksiin avataan seuraavassa hieman, jotta sidosryhmäarvon tarkastelun konteksti tämän tutkimuksen aikana on selkeä.

Aksiologiasta puhuttaessa viitataan filosofiseen suuntaukseen, joka on osa filosofian arvoteoriaa (SEP 2012). Se keskittyy arvon käsitteen tutkimiseen kapeasta näkökulmasta, jossa asioita arvotetaan sen mukaan, pidetäänkö niitä hyvinä vai huonoina. Aksiologia ei keskity pelkästään moraalisen tai eettisen hyvyyden tutkimiseen, vaan lähestymistapa on subjektiivinen. Esimerkiksi ajatus siitä, että jonkun asian tapahtuminen olisi henkilölle hienoa, mutta moraalisesti väärin, on aksiologian näkökulmasta koherentti väite (Kupperman 1998, 3). Aksiologiaa on sovellettu filosofian tutkimuksessa eri muodoissa satojen vuosien ajan mutta sen vaikeasti määritettävä ja laaja luonne ovat pitäneet sen arvotutkimuksen marginaalissa.

Arvotypologiaan aksiologia soveltuu juuri subjektiivisuutensa vuoksi. Arvon muodostuminen ei sen mukaan ole itsessään moraalinen tai eettinen kysymys, kuten ei asiakasarvonkaan kohdalla. Aksiologia kuitenkin tunnistaa etiikan ja moraalin merkityksen arvon muodostumisessa, ja siksi se on vastuullisuuteen liittyvissä kysymyksissä käyttökelpoinen viitekehys. Aksiologia tunnistaa myös arvon riippuvuuden kontekstista: tilannesidonnaisuus voi johtaa erilaisen arvon muodostumiseen preferenssien muuttuessa (Kupperman 1998, 5). Tämä pätee voimakkaasti markkinointilähestymiseen arvoa tutkittaessa (esim. Woodruff 1997, 142; Grönroos 2000, 24–25).

Aksiologialle olennainen käsite on itseisarvo (intrinsic value). Koska asiat arvotetaan aksiologisen näkemyksen mukaan subjektiivisesti, voi tietyn asian hyväksi kokeminen olla itsessään arvokasta (SEP 2012). Tämä ei edelleenkään tarkoita, että ”hyvä asia” olisi yleisesti sellaiseksi tunnustettu, vaan arvotus tapahtuu subjektiivisesti. Itseisarvon vastakohtana arvoteoriassa toimii välinearvo, jonka hyödyt ilmenevät, kun sitä käytetään jonkun muun tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä malli löytyy suoraan Holbrookin (1999, 10) arvotypologiasta, minkä vuoksi arvotypologiaa kutsutaankin aksiologiseksi arvoteoriaksi.

Lopullinen kysymys itseisarvosta ja välinearvosta ei ole vastattavissa yhdellä ainoalla tavalla (Kupperman 1998, 12). Esimerkiksi ympäristöystävällisyys voi jonkun kokemuksen mukaan olla itseisarvo, kun taas toiselle se näyttäytyy ainoastaan keinona varmistaa tulevaisuuden elinkelpoisuus, oman yrityksen kilpailukyky tai säilyvä hyvä maine. Jaoteltaessa arvoulottuvuuksia aksiologisen näkökulman mukaan kontekstin merkitys korostuu huomattavasti. Tämän tutkimuksen konteksti keskittyy vastuulliseen liiketoimintaan ja siihen liittyviin yrityksen sidosryhmiin, joten aksiologista jaottelua voidaan toteuttaa sillä mukana olevat organisaatiot toimivat yhteistyössä samalta arvopohjalta. Mikäli fokus toisaalta siirrettäisiin vastuullisen liiketoiminnan sidosryhmistä esimerkiksi sijoittajiin, voisi arvoulottuvuuksien asettuminen aksiologisesti olla täysin toisenlainen.

#### **2.4.2 Arvon ulottuvuudet arvotypologiassa**

Tutkimuksen pohjana käytettävässä arvotypologiassa Morris Holbrook (1999, 12) tunnistaa tutkimuksessaan kolmelle akselille asettuviksi kahdeksan eri asiakasarvon

ulottuvuutta: tehokkuus, laadukkuus, hupi, estetiikka, status, arvostus, etiikka ja hengellisyys (taulukko 1). Seuraavassa käsitellään arvojen kategorisointiin käytettävien akseleiden määritelmät, sekä tarkastellaan mallin soveltuvuutta käytettäväksi sidosryhmäarvon tutkimuksessa.

Taulukko 1 Asiakasarvon ulottuvuudet Holbrookin (1999) mukaan.

		Välinearvo	Itseisarvo
Itseen suuntautunut	Aktiivinen	<i>Tehokkuus</i>	<i>Hupi</i>
	Reaktiivinen	<i>Laadukkuus</i>	<i>Estetiikka</i>
Toisiin suuntautunut	Aktiivinen	<i>Status</i>	<i>Etiikka</i>
	Reaktiivinen	<i>Arvostus</i>	<i>Hengellisyys</i>

Holbrookin (1999, 10–12) asiakasarvotypologia, joka pohjautuu filosofian tieteenalan aksiologisiin arvokäsityksiin ja arvon teoriaan, luokittelee arvon muodot kolmen eri kriteerin mukaan. Ensimmäinen kriteeri on arvon luonne joko välinearvoksi (extrinsic value) tai itseisarvoksi (intrinsic value). Tällä tarkoitetaan arvojen asemaa kuluttajan (sidosryhmän) mielessä. Välinearvot ovat suhteen tai prosessin ominaisuuksia, jotka johtavat lopulta toivottuun tavoitteeseen, esimerkiksi tehokkuus, joka johtaa prosessin sujuvuuteen ja hyötysuhteen maksimointiin, tai status, joka johtaa auktoriteetin ja projektissa saavutettujen tulosten merkityksen ja arvostuksen kasvuun. Itseisarvoja puolestaan tavoitellaan omina päämäärinään ja ne ovat sellaisenaan asiakkaalle ja sidosryhmälle merkittäviä. Tällaisia ovat esimerkiksi eettiset arvot kuten hyveet ja moraali, jotka ovat sidosryhmäkontekstissa toiminnan lähtökohtia omina itsenään. Termit on mahdollista kääntää myös ulkoisiksi ja sisäisiksi arvotekijöiksi. (Holbrook 1999, 10)

Toinen kriteeri on arvon luonne joko itseen tai toisiin keskittyvänä (self-oriented vs. other-oriented). Tämä kuvastaa sitä, onko tavoiteltu arvon muoto arvokas asiakkaalle tai sidosryhmälle itselleen, vai tavoitellaanko sillä arvostusta muiden verkoston osapuolten silmissä (Holbrook 1999, 10). Typologian filosofiset taustat näkyvät tässä

määritelmässä itsen ja toisten suhteen. Toiseksi osapuoliksi voidaan ilmiselvien muiden henkilöiden (mikrotaso) ja organisaatioiden (keskitaso) lisäksi mallin mukaan lukea kokonaisvaltaisesti yhteiskunta, maapallo tai koko universumi (makrotaso) (Holbrook 1999, 10–11). Psykologian tutkimukseen nojaten tutkimus tunnistaa muista toimijoista myös niin sanotun mikroimman tason, joka koskee toimijan alitajuntaa ja hänen itsensä itselleen tuntemattomia puolia ja ominaisuuksia (Holbrook 1999, 11). Tämä ajattelumalli soveltuu hyvin sidosryhmäarvon tarkasteluun etenkin makrotason toimijoiden sisällyttämisen vuoksi: sidosryhmien ”asiakkaita” ovat useimmiten tahot, joiden etuja sidosryhmäorganisaatio toiminnassaan valvoo. Itseen keskittyviä arvoja voivat henkilö- tai organisaatiotasolla olla esimerkiksi tehokkuus tai yhteistyön mieluisuus, joiden hyödyt konkretisoituvat sidosryhmän omassa toiminnassa. Toisiin keskittyviä arvoja ovat puolestaan esimerkiksi statusarvo tai eettinen arvo, jotka saavat aikaan imagohyötyjä ja maineen kasvua sidosryhmän toimintaympäristössä. Eettisen arvon luonne sekundaaristen sidosryhmien tapauksessa on Holbrookin asiakasmallia monipuolisempi, mutta tätä käsitellään tutkimuksessa myöhemmin.

Kolmas määritelmä arvoulottuvuudelle on arvon synnytykseen liittyvien subjektin eli tekijän ja objektin eli teon kohteen suhde. Aktiivisessa arvossa subjektina on arvoprosessin toinen osapuoli eli asiakas tai sidosryhmä, joka omilla toimillaan synnyttää arvoa manipuloimalla objektia (hyödyke tai yhteisarvoprojekti). Reaktiivisessa arvossa subjektina taas pidetään edellä mainittua hyödykettä tai projektia, joka vaikuttaa objektin asemassa olevaan asiakkaaseen tai sidosryhmään. (Holbrook 1999, 11–12)

Tämä erottelu on näistä kolmesta hankalimmin rajattava niin asiakas- kuin sidosryhmäkontekstissakin ja siksi luonteeltaan dynaaminen ja jatkuvan tarkastelun alainen. Eroa voidaan hahmottaa esimerkiksi tarkastelemalla kahta asiakasarvotypologiasta löytyvää itseen orientoitunutta välinearvoa eli tehokkuutta ja laadukkuutta. Aktiivinen tehokkuusarvo syntyy asiakkaan tai sidosryhmän oman toiminnan kautta objektia eli hyödykettä tai prosessia apuna käyttäen, kun taas reaktiivinen laadukkuusarvo syntyy hyödykkeen tai prosessin hyvästä laadusta tai ylivertaisuudesta, joka auttaa asiakasta tai sidosryhmää saavuttamaan tavoitteensa paremmin (Holbrook 1999, 14–15).

Nämä kolme määritelmää ovat tässä tutkimuksessa arvon ulottuvuuksien luokittelun perusta. Sidosryhmäkontekstin soveltaminen Holbrookin typologiaan vaatii joidenkin arvoulottuvuuksien analysointinäkökulman vaihtamista kuluttajaorientaatiosta organisaatio-orientaatioon, mutta arvon luokittelun kategoriat ovat filosofisen ja holistisen luonteensa vuoksi hyvin sidosryhmäarvon tarkasteluun soveltuvia.

### **2.4.3 Arvotypologia sidosryhmäkontekstissa**

Suurinta osaa typologian arvoulottuvuuksista voidaan pitää olennaisina myös sidosryhmäarvon ulottuvuuksien tarkastelussa. Huvin, estetiikan ja hengellisyyden rooleja yhteisarvoprojektissa syntyvinä arvon ulottuvuuksina ei kuitenkaan voida käsitellä puhtaasta asiakasarvonäkökulmasta. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta ulottuvuuksien ominaisuuksia sidosryhmäkontekstissa voidaan tarkastella kontekstin asettamien vaatimusten edellyttämällä tavalla.

Hupi ei ole merkittävässä roolissa organisaatioiden virallisissa tavoitemääritelmissä, mutta väistämätöntä on, että yhteistyön mieluisuus ja sitä myöten sujuvuus ovat projektin onnistumisen kannalta kriittisiä tekijöitä (Sloan 2009, 36–38). Esteettisen arvon korvaa puolestaan typologiassa eettisen arvon kaksijakoinen rooli: Holbrook määrittelee eettisen arvon puhtaasti muihin suuntautuneeksi (Holbrook 1999, 21–23), mutta ideaaleille perustuvassa organisaatiossa sillä on myös itsen suuntautunut rooli. Sen lisäksi, että eettinen toiminta auttaa yhteiskuntaa ja ympäristöä, se antaa oikeutuksen sidosryhmän olemassaololle ja vaikutuspyrkimyksille eli vaikuttaa arvotyyppinä toimijaan (reaktiivinen arvo). Eettisen arvon luonne on siis sidosryhmäkontekstissa sekä itsen että toisiin suuntautunut itseisarvo.

Hengellisten arvotyyppien merkityksen organisaatiokontekstissa voidaan pitää vähäisenä puhtaan subjektiiviseen kuluttajakontekstiin verrattuna. Tämän vuoksi arvotypologiaa täydennetään hengellisen arvoulottuvuuden kohdalla Shethin, Newmanin ja Grossin (1991, 162) esittelemällä episteemisellä arvoulottuvuudella. Episteeminen arvo tarkoittaa arvon tiedollista ulottuvuutta: siihen sisältyvät opitut uudet asiat, uudet kokemukset ja vaihtelusta syntyvä maailmankatsomuksen rikastuminen. Näkemys tukee kaksisuuntaisesta tiedonjaosta syntyvää hyötyä (Dawkins 2004), jonka voidaan nähdä johtavan arvotypologiassa nimenomaan episteemisen arvon syntymiseen. Episteeminen arvo syntyy sidosryhmän saadessa tietoa, eli se on reaktiivista. Lisäksi

tätä tietoa käytetään hyödyksi muiden osapuolten toimintaan vaikuttaessa ja yhteiskunnallisia oloja parannettaessa, eli arvo on muihin suuntautuvaa. Hankitulle tiedolle ei kuitenkaan voida osoittaa yhtä käyttökohdetta, vaan sen hyöty näkyy organisaation toiminnassa pitkällä aikavälillä. Sidosryhmän toiminnassa kyseessä on itseisarvo, jota tavoitellaan riippumatta siitä, onko sen käyttökohde samalla hetkellä tiedossa. Tästä syystä episteemistä arvoa pidetään luonteeltaan itseisarvona, eli se sijoittuu Holbrookin arvotypologiassa hengellisen arvon kohdalle.

Lopulliset sidosryhmäkontekstiin tuodut arvot arvotypologiamalliin asetettuna ovat tehokkuus, laadukkuus, mieluisuus, etiikka, status, arvostus ja epistemiikka (taulukko 2).

Taulukko 2 Sidosryhmäarvon oletetut ulottuvuudet, mukaillen Holbrook 1999

		Välinearvo	Itseisarvo
Itseen suuntautunut	Aktiivinen	<i>Tehokkuus</i>	<i>Mieluisuus</i>
	Reaktiivinen	<i>Laadukkuus</i>	<i>Etiikka</i>
Toisiin suuntautunut	Aktiivinen	<i>Status</i>	<i>Etiikka</i>
	Reaktiivinen	<i>Arvostus</i>	<i>Epistemiikka</i>

Mallia sovelletaan vastuullisen liiketoiminnan kontekstiin tämän tutkimuksen empiriaosuudessa. Lähtökohtaiset oletukset on muodostettu ilmiön hahmottamisen ja riittävän esiymmärryksen varmistamiseksi, mutta tutkimuksen abduktiivinen luonne mahdollistaa mallin muokkaamisen empiriasta tehtyjen havaintojen perusteella.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Sidosryhmäarvon syntyminen on prosessi, johon vaikuttavat kahden osapuolen käsitykset tilanteesta. Siksi tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa objektiivisia tai toistettavissa olevia tuloksia, vaan muodostaa syvä ymmärrys tarkasteltavasta ilmiöstä. Näistä syistä tutkimuksen ontologiseksi paradigmaksi on valittu subjektiivisuutta korostava sosiaalinen konstruktivismi, jossa merkittävässä roolissa ovat konteksti, tilannesidonnaisuus ja sosiaalinen vuorovaikutus (Eriksson & Kovalainen 2008, 13–14). Tutkimus perustuu induktiiviseen tapaustutkimusmetodologiaan yhdistäen elementtejä haastattelututkimuksesta, käsitteellisestä lähestymistavasta ja abduktiivisesta päättelystä.

Konstruktivistinen paradigma ja subjektiivinen maailmankuva edellyttävät, että tutkimuksen toteuttamisen näkökulma on selkeästi määritetty. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on hahmottaa nimenomaan sidosryhmälle syntyvää arvoa, joten sidosryhmän näkökulma on luonnollinen valinta aineiston keräämiseen ja analysointiin. Markkinoinnin teorian kannalta tämä tarkoittaa, että näkökulma on asiakaslähtöinen. Sidosryhmien ja asiakkaiden välillä on toki selkeitä eroja, ja tutkimuksen tehtävä onkin analysoida sidosryhmäarvoa sen ominaispiirteitä tunnistamalla, mutta markkinoinnin näkökulmasta lähtökohtana toimii asiakasnäkökulma.

#### 3.1 Tutkimusfilosofiset lähtökohdat

Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää sidosryhmäarvon luonnetta, ei niinkään selittää sitä, valitaan tutkimusfilosofiseksi näkökulmaksi tulkinnallisuus, eli interpretivismi (Corbin & Strauss 2008, 48). Tällöin tutkimuksen olennaiseksi osaksi tulee tutkijan koko prosessin ajan jatkuva ilmiön tulkinta ja ymmärtäminen (Eriksson & Kovalainen 2008, 20). Tämä tutkimusfilosofia linkittyy tutkimusprosessissa hermeneuttiseen ajatteluun, jossa olennaista on kielen rooli ymmärryksen rakentajana (Arnold & Fischer 1994, 55). Tutkimusaineistoa analysoidessa tarkoitus on tunnistaa kielen kautta ilmiölle rakentuvia merkityksiä ja tulkita niitä arvon syntymisen kontekstissa. Hermeneuttinen lähestymistapa ohjaa tutkimusta myös epistemologisessa eli tiedon saatavuutta ja sen rajoituksia pohdiskelevassa mielessä.



### 3.1.1 Fenomenologinen hermeneutiikka

Hermeneuttisen ajattelun valitseminen yksinään ei riitä vielä ohjaamaan tutkimusaineiston luomista ja analysointia riittävästi, sillä hermeneuttisia suuntauksia on olemassa useita erilaisia (Eriksson & Kovalainen 2008, 20). Tämän tutkimuksen kannalta merkittäviä tekijöitä ovat ymmärrykseen pyrkivä kielellisten merkitysten analyysi ja vastuulliseen liiketoimintaan olennaisesti yhdistyvä hyveiden tavoittelu itseisarvoisena liiketoiminnan ohjausnuorana. Hermeneutiikan kannalta tämä tarkoittaa, että epistemologisesti tutkimus toteutetaan fenomenologista hermeneutiikkaa soveltaen. Tässä tutkimusfilosofisessa suuntauksessa korostuu tutkijan oman ymmärryksen rooli sekä merkitysten tunnistaminen kielen takaa (Arnold & Fischer 1994, 55). Ilmiötä käsitellään subjektiivisesta näkökulmasta pyrkien hahmottamaan sen ominaisuuksia mahdollisimman neutraalisti. On kuitenkin huomioitava, että organisaatioiden ja yksilöiden arvonmuodostusprosessit poikkeavat toisistaan, sillä organisaation kokema arvo sisältää myös muita kuin subjektiivisia piirteitä. Voidaan kysyä, onko tosiasiallista tietoa käsittelevä fenomenologinen hermeneutiikka soveltuva lähestymistapa organisaatioiden välisen vuorovaikutuksen tutkimiseen. Tähän kysymykseen palataan aineiston analyysivaiheen jälkeen tutkimusraportin johtopäätösosiossa.

Vastuullisen liiketoiminnan kontekstin ja sen sisältämien eettisten ominaispiirteiden vuoksi fenomenologista hermeneutiikkaa täydennetään tutkimuksessa Lowen, Carrin, Thomasin ja Watkins-Mathysin (2005) esittelemällä ajatuksella markkinoinnin neljännestä hermeneutiikasta. Sen mukaan markkinoinnin tutkimukseen tulee sisällyttää silkan faktuaalisen tiedon lisäksi pohdintaa hyveistä, kuten viisaudesta, moraalista ja hengestä (Lowe ym. 2005, 196–197). Filosofisten kysymysten pohdinta mahdollistaa markkinoinnin käsittämisen myös onnea ja muuta kuin materiaalista hyvinvointia edistävänä tieteenalana nykytilanteen sijaan, jossa markkinointi on tehnyt itsestään moraalista riippumatonta (Fisk 1995; Lowe ym. 2005, 198).

### 3.1.2 Tutkijan rooli

Tutkimusstrategian lähtökohtana on subjektiivisesta ja tulkinnallisesta tutkimusotteesta johtuen tarkasteltava tutkijan roolia aineiston luonnissa ja analysoinnissa. Tutkijan osuus aineiston luomisessa on hänen läsnäolonsa ja keskustelun tarvittavan ohjaamisen vuoksi kvalitatiivisessa haastattelututkimuksessa väistämätön (Laverty 2003, 28). Tämä

tuottaa tutkimukselle niin uhkia kuin mahdollisuusiakin, ja parhaan mahdollisen lopputuloksen tuottamiseksi tutkijan jatkuva reflektio omasta toiminnastaan on olennainen osa tutkimusprosessia. Reflektio näkyy myös tutkimuksen rakenteessa läpi prosessin, sillä ilmiö edellyttää uuden tiedon rakentamista vanhan päälle ymmärryksen muodostamiseksi, ja tämä tutkijan on tiedostettava tehdessään olettamuksia ja johtopäätöksiä havaintojen perusteella. Tutkimuksen aikaista ajatusprosessia avataan raportissa havainnollistamalla ymmärryksen syvenemistä tutkimusprosessin aikaisten välivaiheiden kautta. Tästä syystä esimerkiksi teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt arvoulottuvuudet ovat erilaiset lopullisiin empirian avulla tunnistettuihin arvoulottuvuuksiin verrattuna.

Myös analyysivaiheessa on huomioitava tutkijan asema suhteessa tutkimuskohteeseen. Tässä tapauksessa tutkijalla on esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä oman mielenkiintonsa ja harrastuneisuutensa kautta, ja lisäksi hänen arvomaailmansa on yritysten vastuullista liiketoimintaa merkittävänä pitävä. Toisaalta tarkastelun kohteena oleva case (Vastuullinen kesäduuni) on tutkijalle ennestään tuntematon. Nämä tekijät ohjaavat tutkimuksen rakentumista, mutta toisaalta ne motivoivat tutkijaa prosessin aikana. Tältäkin kannalta tarkasteltuna prosessin aikainen reflektointi estää esiymmärryksen muuttumisen tutkimusta rajoittavaksi tekijäksi. Lisäksi subjektiivisen, laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu, että tutkimuksen kehityksen edellytyksennä pidetään tutkijan omia subjektiivisia tulkintoja ja omaa reflektointia (Gummesson 2006).

### **3.2 Tutkimusmetodologia**

Tutkimus toteutetaan laadullisena case-tutkimuksena. Kyseessä on yhteen esimerkkitapaukseen keskittyvä tutkimus eli intensiivinen case-tutkimus (vs. ekstensiivinen, useita eri caseja vertaileva tutkimus) (Eriksson & Kovalainen 2008, 118). Lisäksi case-tutkimus on luonteeltaan välineellinen: tutkimus ei pääasiallisena tarkoituksenaan pyri tuottamaan tietoa casesta itsestään vaan ilmiöstä, jota se edustaa (Stake 2005, 445). Tutkimuksen laajana kontekstina pidetään ihmisen eettistä vastuuta yhteisöään ja elinympäristöään kohtaan. Tämä vastuu kuuluu lähtökohtaisesti yksityishenkilöille, mutta myös kaikille yksityishenkilöiden muodostamille kokonaisuuksille, kuten yhteisöille ja organisaatioille. Siirryttäessä laajasta eettisen vastuun käsitteestä kohti yritysten yhteiskuntavastuuta (eli yritys vastuuta) keskitytään

tarkastelemaan yritysten toimintaa laajempien yhteisöjen eli sidosryhmäverkostojen jäseninä. Yritysvastuun viitekehyksestä kyetään tarkastelemaan jo itse tutkimusilmiötä, eli yritysten vastuullisen liiketoiminnan synnyttämää sidosryhmäarvoa. Koska ilmiö on ennestään vain vähäisesti tutkittu, voidaan kontekstin ja ilmiön välisen rajan todeta olevan toistaiseksi epäselvä. Tällaisessa tilanteessa case-tutkimus tarjoaa mahdollisuuden tarkastella modernia ilmiötä tosielämän kontekstissa pyrkien tiheään kuvaukseen ja ymmärryksen lisäämiseen (Yin 2009, 18). Nämä määrittelyt ohjaavat aineiston luontia ja analysointia kohti toivottuja tutkimustuloksia.

Toisena merkittävänä tekijänä tutkimusmetodologiassa on aineiston ja teorian vuoropuhelu. Tutkimus hyödyntää aineiston analyysissä abduktiivista päättelyä. Abduktiivinen päättely on ajattelumallina välimuoto deduktiiviselle päättelylle, jossa aineiston avulla todistetaan tai kumotaan teoria, ja induktiiviselle päättelylle, jossa aineiston analyysin kautta muodostetaan aiemmin tutkimattomalle ilmiölle täysin uusi teoria. Abduktiivinen päättely pyrkii luomaan uutta teoriaa, mutta tunnistaa olemassaolevan teorian merkityksen ja huomioi sen olennaisena osana tutkimusprosessia (Dubois & Gadde 2002). Se on luonnollinen lähestymistapavalinta tähän tutkimukseen, jossa kohteena olevaa sidosryhmäarvoa ei ole aiemmin tutkittu samasta näkökulmasta, mutta sidosryhmäteorian ja asiakasarvoteorian tutkimusperinteet ohjaavat tutkimuksen suuntaa ja muodostumista prosessin aikana voimakkaasti.

Abduktiivinen päättely tarkoittaa, että tutkimusta ei tarkastella alusta loppuun etenevänä lineaarisena prosessina, vaan tutkija liikkuu aineiston ja teorian välillä edestakaisin pyrkiessään tuomaan tutkittavaan ilmiöön ja siitä olemassaolevaan teoriaan uutta tietoa ja uusia näkökulmia (Dubois & Gadde 2002, 555). Päätelmät syntyvät systemaattisen yhdistelyn metodia hyödyntäen (Dubois & Gadde 2002), jolloin tutkimuksen ilmiö, teoria, konteksti ja ympäröivä todellisuus ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa koko tutkimusprosessin ajan. Suoraa viivaa kuvaavampi kuvio tutkimukselle onkin ympyrän tai spiraalin mallinen, kuten asian on esittänyt muun muassa Gummesson (2006, 314–315) hermeneuttisen spiraalin muodossa.

### **3.3 Tutkimusaineiston luonti**

Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa aineisto muodostetaan tutkijan suorittamin syvähaastatteluin, on aineiston kohdalla suotavaa käyttää luomis-termiä

aineiston keräämisen sijaan (Gummesson 2005, 312). Tämä termivalinta tunnistaa tutkijan väistämättömän roolin aineiston muodostumisessa ja ohjaa häntä refleктоimaan aineistoa ja tarkastelemaan omaa rooliaan kriittisesti prosessin aikana.

Tutkimusta varten haastateltavat henkilöt edustavat Vastuullinen kesäduuni -projektissa mukana olevia sidosryhmiä. Heidän roolinsa haastatteluissa on toimia edustamansa organisaation äänenä ja kasvoina. Tämä tuottaa tutkimukselle mielenkiintoisen asetelman: organisaation mielipiteitä ei voida selvittää muutoin kuin sen edustajien kanssa käydyn dialogin kautta, mutta fenomenologisen hermeneutiikan peräänkuuluttama tosiasiallisen kokemuksen kautta saatu tieto ei voi puhtaasti syntyä organisaatiotasolla, vaan henkilöiden subjektiiviset kokemukset ja asenteet vaikuttavat syntyvän tiedon laatuun ja luonteeseen. Ilmiö ei kuitenkaan ole ennennäkemätön, vaan se toistuu esimerkiksi B2B-markkinoinnin tutkimuksessa useasti, ja tämä tutkimus tunnistaa subjektiivisuuden roolin arvон syntymisessä. Haastateltavien henkilöiden soveltuvuus organisaationsa edustajiksi varmistettiin aiemman tietämyksen ja Vastuullinen kesäduuni -projektiin sitoutuneisuuden avulla.

Haastateltavat valittiin teoreettisella valinnalla, eli keskittyen siihen, että tutkittavasta ilmiöstä saadaan mahdollisimman kattavaa ja monipuolista tietoa (Corbin & Strauss 2008, 143). Aineiston saturaation havaittiin temahaastatteluiden pohjalta muodostuvan jo melko pienellä määrällä tutkimushenkilöitä, sillä haastatteluprosessi keskittyi käymään heidän kanssaan yksityiskohtaista dialogia tutkimusilmiöön liittyen. Tutkimushenkilöiden aiempi tuntemus aiheesta paransi tutkimusaineiston relevanssia tutkimusilmiön suhteen.

### **3.3.1 Tutkimuskohteen esittely: Vastuullinen kesäduuni -projekti**

Tutkimuksessa tosielämän esimerkin vastuullisessa liiketoiminnassa syntyvästä sidosryhmäarvosta tarjoaa Suomen Lasten ja Nuorten Säätiön (SLNS), Alma Median, Soneran ja Monster.fi:n Vastuullinen kesäduuni -projekti. Sen tarkoitus on rohkaista työnantajat tarjoamaan enemmän ja parempia kesätyöpaikkoja (Vastuullinen kesäduuni 2013a). Projekti järjestettiin vuonna 2013 kolmatta kertaa, ja yhteistyö yritysten ja sidosryhmien välillä on jatkumassa sen nimissä myös vuonna 2014. Projektin kotisivuilla sen yhteiskunnallista merkitystä ja yrityksille tuomaa arvoa kuvaillaan seuraavasti:

*Työnantajille kesätyö on ainutkertainen tilaisuus tehdä hyvä ensivaikutelma tulevaisuuden tuloksentekijöihin. Hoitamalla kesätyökuvion tyylikkäästi ja vastuullisesti työnantaja varmistaa asemansa pelissä, kun kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy. Myös suuri yleisö odottaa työnantajilta vastuullisia tekoja. Vastuullinen kesäduuni -kampanja tarjoaa työnantajalle helpon ja hauskan keinon kantaa vastuuta nuorista – ja kertoa siitä.*

Projektin tarkoitus on myös taloudellisesti haastavina aikoina ohjata yrityksiä keskittymään tarjoamiensa kesätyöpaikkojen laatuun ja huomioimaan vastuullisen toiminnan merkityksen, kuten lainmukaisten työsopimusten, ammattimaisten hakuprosessien ja työntekijän huolellisen perehdyttämisen tulevaisuusvaikutukset.

Projektissa on mukana laaja sidosryhmäverkosto, johon kuului vuonna 2013 173 työnantajaa, sekä joukko opiskelijajärjestöjä (Suomen Ylioppilaskuntien Liitto SYL, Suomen Ammattikorkeakouluopiskelijakuntien Liitto SAMOK, Suomen Ammattiin Opiskelevien Liitto Sakki) ja työelämäjärjestöjä (Elinkeinoelämän Keskusliitto EK, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK, Suomalaisen Työn Liitto, Henkilöstöjohdon ja -ammattilaisten yhdistys HENRY, Viestinnän ammattilaisten liitto ProCom) sekä julkisen sektorin edustajana Taloudellinen tiedotustoimisto TAT (Vastuullinen kesäduuni 2013a). Vastuullinen kesäduuni -projektin yksinkertaistettu yleiskuva on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2 Vastuullinen kesäduuni -projektin yleiskuva vuonna 2013

Kuvion keskellä ovat lyhyesti ilmaistuna Vastuullinen kesäduuni -projektin tavoitteet. Projektin kolme pääsidosryhmää ovat kuvattuina sen ympärillä. Projektin näkökulmasta pääyhteistyökumppaneiden tehtävänä on tarjota resurssit projektin läpiviemiseen. Asiantuntijakumppaneiden rooli on tuoda projektiin oma osaamisensa ja varmistaa kattava näkemys käsiteltävistä asioista. Työnantajien tehtävänä on auttaa kampanjaa saavuttamaan konkreettinen tavoitteensa kesätyöpaikkojen määrästä ja laadusta. Kuvio 2 esittää projektin siinä muodossa, missä siitä on julkisesti viestitty. Tämän tutkimuksen kannalta kaikki projektin sidosryhmät eivät ole yhtä olennaisia, mutta tähän palataan seuraavassa, aineiston luontia kuvaavassa alaluvussa.

Vastuullinen kesäduuni -projekti täyttää vastuullisen liiketoiminnan ja yhteisarvon kriteerit. Se tehostaa pitkällä aikavälillä yrityksen rekrytointiprosessia sitouttamalla henkilöstöä jo kesätöistä lähtien yritykseen ja motivoi työntekijöitä osoittamalla yrityksen kiinnostuksen heitä kohtaan jo työuran alussa. Tämän kaltaisten henkilöstöhyvinvointipanostusten on menneisyydessä osoitettu vähentävän muun muassa sairauspoissaolojen määrää ja kasvattavan työn tehokkuutta (Porter & Kramer

2011, 71). Lisäksi laajalta alueelta työllisyyden ja nuorten rekrytoinnin ammattilaisia yhdistävä projekti rakentaa mukana oleville yrityksille asiantuntijaverkostoja, joiden osaamista yrityksen on myöhemmässä vaiheessa mahdollista tarvitessaan hyödyntää. Eri aloilla toimivat yritykset ja opiskelija- ja työelämäjärjestöt kykenevät projektin myötä avatuilla keskusteluyhteyksillä jakamaan keskenään tietoa, jota yritykset voivat hyödyntää omassa toiminnassaan ja profiloitumisessa omalla osaajamarkkinallaan haluttuna työnantajana.

Projekti valittiin tutkimuksen kohteeksi kahdesta syystä. Ensimmäinen on laajan sidosryhmäverkoston yhdistävä teema, joka houkuttelee mukaan toimijoita niin yksityiseltä sektorilta, edunvalvontaelimiltä kuin julkiseltakin sektorilta. Projektin laaja osallistujakaarti tarjoaa tutkimukselle mahdollisuuden hahmottaa sidosryhmäkenttää ja sen arvonluontia laajasti ja tästä syystä sovellettavuus muunkaltaisiin yhteisarvoprojektien tarkasteluihin kasvaa. Toinen syy on Vastuullinen kesäduuni -projektin nyt jo kolmevuotinen historia. Useampaan kertaan toteutettuna projektina siinä mukana olevat sidosryhmät tuntevat jo projektin pääpuitteet ja kykenevät projektin historian perusteella arvioimaan siinä syntyneitä arvon muotoja paremmin. Lisäksi useampana vuonna mukana olleet sidosryhmät ovat sitoutuneita projektiin ja näin ollen kiinnostuneita myös sen kehittämisestä, mikä auttoi tutkijaa avaamaan keskusteluyhteyksiä ja löytämään yhteistyöhaluisia kumppaneita aineiston keruuseen mahdollisimman monipuolisesti.

### **3.3.2 Aineiston luonnin kuvaus**

Tutkimuksen aineisto luotiin marras- ja joulukuun 2013 sekä tammikuun 2014 aikana. Vastuullinen kesäduuni -kampanjassa mukanaolevista yhdeksästä asiantuntijakumppanista haastateltiin kahdeksan (SAMOK, EK, STTK, Sakki, Suomalaisen Työn Liitto, ProCom, SYL ja TAT) sekä näiden lisäksi kampanjan pääorganisaattori Suomen Lasten ja Nuorten Säätiö. Roolit asiantuntijakumppaneina tai pääjärjestäjänä eivät ole tutkimuksen kannalta merkittäviä, sillä kyseessä on yritysten kanssa tehtävä yhteiskuntavastuuprojekti, jossa tutkimuksen näkökulmasta kaikki edellä mainitut organisaatiot edustavat yritysten ei-kaupallisin perustein toimivia sidosryhmiä. Jokainen haastateltu taho on mukana olevien yritysten ja sidosryhmäajattelun näkökulmasta samassa roolissa.

Osa kampanjan sidosryhmistä on ollut mukana jo useamman vuoden, mutta haastattelut keskittyivät viimeisimpään toteutuskertaan aineiston tulkittavuuden ja luotettavuuden vuoksi. Sidosryhmien sitoutuneisuus projektiin oli ollut toteuttamiskierroksella vaihtelevaa, mutta tämä tiedostettiin tutkimuksessa jo varhaisessa vaiheessa. Eriasteinen sitoutuminen on lisäksi vastaavissa projekteissa lähes poikkeuksetta todenmukainen tilanne, jonka huomioiminen ja sisällyttäminen tutkimuksen tekemiseen lisää sen sovellettavuutta muihin vastaaviin tapauksiin.

Organisaatioitaan edustaneet henkilöt valikoitiin tutkimukseen haastateltaviksi Suomen Lasten ja Nuorten Säätiön avulla: kampanjan pääjärjestäjänä säätiön puolesta toiminut henkilö tarjosi tutkijalle yhteyden kunkin organisaation kampanjasta vastanneeseen henkilöön. Näin varmistettiin aineiston tietojen oikeellisuus ja monipuolisin mahdollinen kuva ilmiöstä teoreettisen valinnan periaatteita noudattaen. Haastattelut toteutettiin haastateltavien henkilöiden työpaikoilla haastattelukysymysrunгон (liite 1) avulla puolistrukturoidun haastattelun toteutustapaa seuraten. Haastattelut äänitettiin haastateltavien suostumuksella ja litteroitiin tekstimuotoon analyysia varten. Haastattelujen kesto vaihteli 31 minuutin ja 75 minuutin välillä. Tarkemmat tiedot haastattelujen ajoista ja paikoista käyvät ilmi liitteestä 2.

Pilottihaastattelu järjestettiin 27.11. Tämän jälkeen haastattelurungon ja haastateltavien sopivuutta tutkimukseen kyettiin arvioimaan ennen seuraavien haastattelujen toteuttamista. Koska haastattelun tulokset eivät antaneet syitä suuriin kysymysrunгон muokkauksiin, ja myöhempien haastatteluiden voidaan havaita tuottaneen samantapaisia tuloksia, päätettiin pilottihaastattelun sisällyttää osaksi analysoitavaa aineistoa.

### **3.3.3 Puolistrukturoitu haastattelu**

Tutkimuksen aineiston luomismetodiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Tämä johtuu tutkimuksen kvalitatiivisesta luonteesta: tuottaakseen syvää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä aineiston on oltava tiheä ja rikas kuvaus siitä. Tutkimuksen konstruktivistinen näkökulma ohjaa aineiston luontia keskittymään subjektiivisten kokemusten ja vuorovaikutuksessa syntyvien tuntemusten ja käsitysten tunnistamiseen. Tämä toteutuu haastattelutilanteessa avoimen vastauksen mahdollistavin ilmiön



vaikutuksia kuvailevin mitä-kysymyksin sekä konstruktivistisia merkityksiä avaavin miten-kysymyksin (Eriksson & Kovalainen 2008, 80).

Aineiston soveltuvuuden, luotettavuuden ja monipuolisuuden mahdollistaa parhaiten muutaman ennalta määritetyn aihealueen käsittelyyn perustuva puolistrukturoitu haastattelu, joka ei sulje pois haastateltavan vapaata kerrontaa tai keskustelun rakenteen muokkautumista uusien esille nousseiden aihealueiden valossa (Eriksson & Kovalainen 2008, 82). Tämä tarkoittaa, että haastattelun aikana siihen valittu näkökulma voi muuttua tai joustaa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47), ja haastattelun kulku ei noudata selkeästi toistuvaa kaavaa (Eskola & Suoranta 2008, 86–87). Puolistrukturoitu haastattelu sallii tutkijan kontrolloida keskustelun suuntaa haastattelun aikana mutta ei velvoita häntä pitäytymään ennalta määritellyissä kysymyksissä tilanteesta riippumatta. Tästä syystä metodi on kasvanut laadullisen tutkimuksen piirissä viime vuosikymmeninä hyvin suosituksi (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105).

### **3.4 Sisällönanalyysi**

Aineiston analyysiin sovellettiin tutkimuksessa sisällönanalyysin metodologia, jonka avulla tehdään päätelmiä erityisesti verbaalisesta datasta. Aineistoa käsitellään siinä tiivistäen, eritellen sekä yhtäläisyyksiä ja eroja etsien. Lopullisena tavoitteena on muodostaa ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka yhdistää tutkittavan ilmiön laajempaan kontekstiin ja aiemmin tuotettuihin tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105). Sisällönanalyysin tarkoituksena on etsiä aineistosta esiin nousevia merkityksiä. Tämä erottaa sen esimerkiksi toisesta kvalitatiivisen aineiston erittelymetodista eli diskurssianalyysistä, joka keskittyy merkitysten sijaan niiden tuottamisen tapoihin. Sisällönanalyysin etu tutkimusmetodina on sen herkyys kontekstille ja aineiston symbolisille muodoille (Krippendorff 2004, 41–42), joten tämän tutkimuksen asettamaan tutkimusongelmaan ja kontekstiin sovitettuna sisällönanalyysin valitseminen analysointimetodiksi on perusteltua.

Sisällönanalyysitapoja voidaan tunnistaa kaksi: sisällönanalyysi ja sisällön erittely. Sisällönanalyysissa datan muodostavien dokumenttien sisältöä pyritään kuvailemaan sanallisesti. Sisällön erittely puolestaan sisältää kvantitatiivisia elementtejä, ja siinä esimerkiksi aineistossa esiintyvien ilmausten lukumäärällä ja toistuvuudella pyritään tunnistamaan aineistosta merkittäviä ilmiötä selittäviä tekijöitä (Tuomi & Sarajärvi

2009, 107–108). Tämän tutkimuksen kohdalla määrittävä sisällönanalyysin tapa oli nimenomaan analyysi, mutta erittelyn ominaispiirteitä hyödynnettiin osittain teemoittelua ja aineiston jäsentämistä pohdittaessa.

Sisällönanalyysin lopullinen tarkoitus on tuoda selkeyttä aineistoon, jotta siitä tehtäviä johtopäätöksiä voidaan pitää luotettavina. Analyysin lopputuloksena on sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Merkittävässä roolissa sisällönanalyysissa ovat tutkijan oma tulkinta ja looginen päättely, joita hyödyntämällä tutkija ensin pilkkoo aineiston osiin, sitten käsitteellistää sen ja lopulta rakentaa aineiston uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi, jonka pohjalta voidaan esittää tutkimuksen tulokset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108)

Sisällönanalyysin toteuttamiseen on perinteisesti luokiteltu kolme eri tapaa: aineistolähtöinen, teoriaohjaava ja teorialähtöinen toteutustapa. Toteutustavan valitsemiseen vaikuttaa tutkimuksen muu metodologia, ja etenkin aiemman teorian ja aineiston roolit siinä. Aineistolähtöistä sisällönanalyysia sovelletaan useimmin tutkimuksissa, joissa tutkittava ilmiö on uusi ja aiempaa tutkimustietoa on tarjolla vähäisesti. Teorialähtöinen sisällönanalyysi puolestaan soveltaa tutkimuksen tekemää havaintoja aiempaan tuotettuun teoreettiseen tietoon ja esimerkiksi käytettävä termistö otetaan tutkimuksen käyttöön aiemmasta lähdemateriaalista. Teoriaohjaava sisällönanalyysi on ikään kuin näiden kahden toteutustavan välimuoto, jossa teemoittelun yläkäsitteet otetaan aiemmasta teoriasta, mutta alakäsitteistö muodostetaan omien aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–118) Tässä tutkimuksessa sovelletaan elementtejä niin aineisto- kuin teorialähtöisestikin toteutustavasta mutta myöskään puhtaasta teoriaohjaavasta lähestymistavasta ei voida puhua.

Aineistolähtöiseen sisällönanalyysin prosessiin sisältyy kolme päävaihetta: aineiston redusointi eli tiivistäminen, klusterointi ja abstrahointi. Redusoinnissa kirjalliseen muotoon muutetusta aineistosta tunnistetaan tutkimukselle olennainen osuus esimerkiksi alleviivaamalla, korostuksilla tai muilla merkinnöillä. Tätä kutsutaan koodaukseksi. Klusterointivaiheessa aihealueita ryhmitellään teema-alueiksi etsien aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvailevia käsitteitä. Abstrahointivaiheessa muodostetaan tutkimuksen kannalta olennaiseksi tunnistetusta tiedosta tutkimuksen teoreettinen käsitteistö. Tätä jatketaan niin kauan kuin aineisto sen

mahdollistaa ja näin muodostetaan kokonaiskuva tutkimusilmiöstä. Olennaista aineistolähtöisen sisällönanalyysin kannalta on myös teorian ja johtopäätösten jatkuva alkuperäisaineistoon vertaaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–113)

Teorialähtöisen sisällönanalyysin merkittävin ero aineistolähtöiseen toteutustapaan verrattuna on aineiston luokittelun perustuminen aiempaan tutkimukseen, jollaisena voidaan pitää esimerkiksi teoriaa tai käsitejärjestelmää (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113). Tässä tutkimuksessa tätä näkökulmaa tukee arvotypologian ja asiakasarveteorian soveltaminen aiemmin tutkimattomaan sidosryhmäarvon syntymisen kontekstiin. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä prosessin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen, kuten tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä muodostettu arvotypologia. Sen tarkoituksena on testata aiemmin luotua teoriaa esimerkiksi uudessa kontekstissa. Analyysirunko voi tutkimuksen tarpeista riippuen olla hyvinkin väljä tai tarkkaan strukturoitu. Seuraavassa vaiheessa sen sisälle muodostetaan erilaisia luokituksia tai kategorioita, joiden lisäksi tunnistetaan analyysirungon sisälle sopimattomat teemat ja elementit. Jälkimmäisistä muodostetaan tutkimusaineiston ja tutkimuksen tarpeiden mukaan uusia luokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113–117)

Tämä tutkimus on asiakasarveteoriana pohjautuvuutensa puolesta kutsuttavissa teorialähtöistä sisällönanalyysia soveltavaksi. Suuri tarve uuden käsitteistön muodostamiselle sekä aiemmin tutkimattomien elementtien sisällyttäminen olennaiseksi osaksi tutkimuksen tuloksia tekevät siitä myös aineistolähtöisen sisällönanalyysin elementtejä sisältävän. Tutkimuksen sovellettu analysointiprosessi on edennyt taulukon 3 mukaisesti:

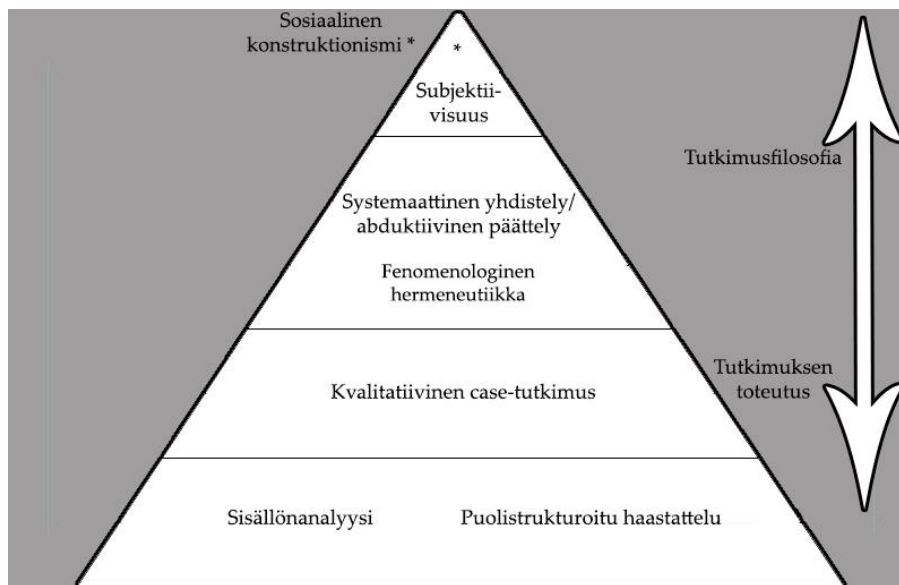
Taulukko 3 Aineiston analyysiprosessin vaiheet

Prosessivaihe	Toteutustapa	Aineiston/teorian rooli
Aineiston luominen	Puolistrukturoidut haastattelut	
Litterointi	Haastatteluiden kirjoittaminen tekstimuotoon	
Aineiston redusointi	Koodaus ja korostukset	Aineistolähtöinen
Aineiston klusterointi	Ryhmittely teemakokonaisuuksiin	Teoriaohjaava
Aineiston abstrahointi	Tarkastelu arvotypologiateorian kautta	Teorialähtöinen
Käsitteistön muodostaminen	Teoriapohjan reflektointi ja omat havainnot	Aineistolähtöinen/ teoriaohjaava

Tutkimuksen kohdalla ei voida puhua puhtaasti teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä, sillä sitä määrittävä piirre on ilmiöön sovellettavan käsitteistön ottaminen käyttöön aiemmin tehdystä tutkimuksesta. Tässä tutkimuksessa suuri osa käytettävistä käsitteistä on markkinoinnin tutkimuksessa vain vähäisesti käytettyjä ja muodostettu synteesi markkinointitieteen ja sidosryhmäteorian tutkimuksen välillä edellyttää uusien käsitteiden esittelyä.

### 3.5 Tutkimusmenetelmien yhteenveto

Edellä käsitelty tutkimusprosessia määrittävät termit on valittu tämän tutkimuksen lähtökohdiksi parhaan mahdollisen lopputuloksen ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen varmistamiseksi. Tutkimukselle keskeisiä termejä on luvussa esitelty useita, mikä voi tehdä niiden keskinäisen hierarkian ja vaikutussuhteiden hahmottamisesta hankalaa. Tästä syystä tutkimusmetodologian rakentumista havainnollistetaan kuviossa 2.



Kuvio 3 Tutkimusmetodologisten termien keskinäinen hierarkia

Pohjalla kolmiossa sijaitsevat ne menetelmät, jotka ovat konkreettisimpia ja vaikuttavat suoraan tutkimuksen käytännön tekemiseen. Kohti kärkeä siirryttäessä menetelmien abstraktiotaso kasvaa ja ajattelumalli siirtyy toteuttamisesta kohti filosofisia lähtökohtia. Luvussa 3.2 läpikäydyt abduktiivinen päättely ja systemaattinen yhdistely asettuvat hierarkisesti samaan lokeroon, sillä niitä voidaan pitää toistensa synonyymeinä. Molemmat termit on kuitenkin sisällytetty tutkimukseen, sillä usein niitä sovelletaan metodikirjallisuudessa rinnakkain.

## 4 SIDOSRYHMÄARVO JA SEN ULOTTUVUUDET

Tässä luvussa vastataan empiirisen aineiston perusteella tutkimuksessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineistoa analysoidaan luvun aikana sidosryhmäarvon elementtien ja ulottuvuuksien tunnistamisen näkökulmista. Vaikka sidosryhmäarvon luonteeseen keskittyvä kysymys on tutkimuskysymysten asettelussa sijoitettu järjestyksellisesti arvoulottuvuuskysymyksen edelle, havaittiin tutkimuksessa, että sidosryhmäarvon määritelmälle tärkeät elementit ovat tunnistettavissa vasta arvoulottuvuuksien nimeämisen ja kategorisoinnin jälkeen. Tästä syystä tutkimuskysymyksiä lähestytään kysymysten asetteluun nähden käänteisessä järjestyksessä: ensin nimetään yritys vastuussa syntyvän sidosryhmäarvon ulottuvuudet, minkä jälkeen havaintojen ja aiemman tutkimustiedon synteessä kyetään tunnistamaan sidosryhmäarvon elementit.

### 4.1 Sidosryhmäarvon ulottuvuudet

Arvon ulottuvuuksia tutkiva lähestymistapa arvon pohtimiseen on tuttu markkinoinnista, jossa asiakasarvolle tehtyjä erilaisia luokitteluita on löydettävissä lukuisia. Käyttökelpoisia malleja ovat esittäneet muun muassa Rintamäki, Kuusela ja Mitronen (2007, 625), jotka luokittelevat asiakasarvon hierarkisesti rakentuvaksi taloudellisen, toiminnallisen, emotionaalisen ja symbolisen arvon elementeistä, sekä Rintamäki, Kanto, Kuusela ja Spence (2002), joiden mallissa asiakasarvo koostuu sosiaalisista, utilitaristisista sekä hedonistisista elementeistä. Sidosryhmäarvon näkökulmasta tärkeitä ovat yritys vastuun kontekstissa leimalliset eettiset ja ideologiset kysymykset, joihin kantaa asiakasarvon parissa on parhaiten ottanut aiemmin esitelty Holbrookin (1999) arvotypologiamalli. Se toimii tässä tutkimuksessa perustana löydettävien arvoulottuvuuksien analysointiin ja luokitteluun.

Arvoulottuvuuksia tunnistettiin toteutettujen haastatteluiden pohjalta seitsemän kappaletta. Tunnistetut arvoulottuvuudet ovat ideologinen arvo, toiminnallinen arvo, subjektiivinen arvo, eettinen arvo, imagoarvo, verkostoarvo sekä episteeminen arvo. Arvoulottuvuudet avataan seuraavissa alaluvuissa. Ne kaikki sisältävät joukon pienempiä saman kattokäsitteen alle sopivia teemoja, joiden kautta itse

arvoulottuvuudet voidaan kategorisoida arvotypologian mukaisesti kolmen akselin avulla.

#### 4.1.1 Ideologinen arvo

Ensimmäinen tunnistettu arvon ulottuvuus yritysvastuun synnyttämässä sidosryhmäarvossa on ideologinen arvo. Se liittyy mukana olevien sidosryhmien tavoitteisiin ja mission toteuttamiseen. Kyse on organisaatioiden strategioihin kirjatusta tavoitteista, joihin pyrkiminen on organisaation olemassaolon perusta.

Vastuullinen kesäduuni -kampanjan kohdalla ideologinen arvo ilmeni useimmissa haastatteluissa kahdessa päämuodossa: oman mission esiintuontina kampanjan puitteissa sekä omien intressien mukaansaattamisena kampanjan suunnitteluvaiheessa. Ensimmäinen muodoista keskittyy laajemman kontekstin vaikuttamiseen kampanjaa välineenä käyttäen ja toinen operatiivisen toiminnan ohjaamiseen itse kampanjan sisällä. Vastuullinen kesäduuni -kampanjan kohdalla ideologiset teemat ovat työelämään liittyviä.

*Ilman muuta kesätyö on hyvin tärkeä asia, kun meidän fokuksessa on se, että kun ne nuoret, jotka miettii tulevaisuuden valintoja, niin heillä ois tietoa mikä se ois se heidän juttunsa, minkälaiset työtehtävät, minkälaiset alat, minkälaiset ammatit heitä kiinnostaa. Ja ylipäätään nuorten työllistyminen ja tosiaan sitten tämmösten työelämävalmiuksien kehittäminen, jota sitten kesätyössä voi tehdä on hirveen tärkeitä. Että sinänsä voi sanoa, että se asia mikä tässä on, niin se on ihan meidän toiminnan fokuksessa. Nuoret saa tietoa niiden omien valintojen tuloksista, nuoret saa kokemuksia, kehittävät omia työelämävalmiuksiaan. Ihan meidän toiminnan fokuksessa. (Tenhunen-Ruotsalainen, TAT)*

Työntekijäpuolta edustavilla organisaatioilla esiin nousivat teemoista esimerkiksi työnantajien kouluttaminen ja vastuun korostaminen, kun taas työnantajapuolen fokuksessa olivat nuorten työelämään kasvattaminen ja työnantajien tulosten parantaminen kesätöiden osalta. Lisäksi riippumatta organisaation asettumisesta työnantaja–työntekijä-kenttään merkittäviksi teemoiksi kampanjassa nähtiin muun muassa työkokemuksen kartuttaminen, työnantajamaineeseen keskittyminen, nuorten syrjäytymisen ehkäiseminen oman paikan löytämisen kautta sekä näkyvä kannanottaminen työllisyyskysymyksiin. Tähän liittyen kolmanneksi pääteemaksi

ideologisen arvon alle voidaan nostaa vielä organisaatioille tärkeiden asioiden nostaminen julkiseen fokukseen ja laajemman yhteiskunnallisen keskustelun herättäminen, jotka myös toistuivat haastatteluvastauksissa.

*Se mediakynnyksen ylittäminen on meille tärkeätä, koska tota meillä ei oo varaa maksettuun mediaan tai muutenkaan maksettuun markkinointiviestintään vaan hyödynnetään ja toivotaan pikemminkin sitä ansaittua mediaa, koska meil on kampanjan tavoitteena myös se, että halutaan herättää yhteiskunnallista keskustelua tästä nuorten työllistämisen asiasta, joten se on sit se mitä me halutaan saada aikaan. (Virtanen, SLNS)*

Tämänkaltaiset teemat ovat toki arvon syntymisen kannalta lähes itsestäänselviä, mutta yrityksen kannalta perusasioiden kuntoonhoitaminen, kuten oikean yhteistyökumppanin valinta kulloiseenkin projektiin on onnistumisen kannalta kriittistä. Sidosryhmäarvoa ei voi syntyä, mikäli vastuullisuusprojektin tavoite ei ole vähintäänkin lähellä sidosryhmäorganisaation ydintoimintaa ja mikäli organisaatiolla ei ole sanottavaa aiheeseen. Tutkimushaastatteluissa havaittiin myös, että mitä vähemmän organisaation missiolla ja Vastuullinen kesäduuni -kampanjan tavoitteilla oli yhteistä, sitä heikompaa oli sitoutuminen kampanjaan ja sen eteen työskentely. Vaikka kampanjan ajatuksena on olla sidosryhmiltään mahdollisimman vähän resursseja sitova, oli sidosryhmien tietoisuudessa, omassa aktiivisuudessa ja kiinnostuksessa kampanjaa kohtaan selviä eroja, joita kyetään ymmärtämään osaltaan juuri ideologisella yhteensopivuudella.

Arvotypologiassa ideologisen arvon luonne asettuu asiakasarvon ulottuvuuksista laadukkuutta vastaavalle kohdalle. Se on välineellinen, itseen suuntautuva ja reaktiivinen. Välineellisyyden kriteeri täyttyy, koska ideologinen sidosryhmäarvo sallii sidosryhmäorganisaation toteuttaa tavoitteitaan ja edistää strategisten painopisteidensä saavuttamista silkkää yhteistyökampanjaa laajemmassa kontekstissa. Itseen suuntautuvuus toteutuu samankaltaisista syistä, sillä ideologisen arvon syntyminen tukee organisaation olemassaoloa ja toimintaa sen itselleen asettamien tavoitteiden ja vaatimusten valossa. Reaktiivisuuden vaatimukset tulevat täytetyiksi organisaation hyödyntäessä yhteistyössä syntyvää arvoa oman toimintansa edistämiseksi ja tukemiseksi.

#### 4.1.2 Toiminnallinen arvo

Toisena yritys vastuussa syntyvän sidosryhmäarvon ulottuvuutena tarkastellaan toiminnallista arvoa. Tämän arvoulottuvuuden sisälle kuuluvat haastatteluissa havaitut teemat, jotka liittyvät konkreettiseen työskentelyyn ja tehdystä yhteistyöstä syntyvään kuvaan, oli se sitten positiivinen tai negatiivinen. Toiminnallinen arvo on asiakasarvon ulottuvuutena tunnistettu (Rintamäki ym. 2007), mutta sen yksityiskohdat ja erityispiirteet ovat sidosryhmäyhteistyötä tarkasteltaessa asiakasarvomääritelmästä osittain poikkeavia.

Toiminnallisen arvon alle koottavista teemoista haastatteluissa nousivat esiin yhteistyöprojektien selkeä fokus, rakenne ja konkreettisten tavoitteiden kautta arkeen sitominen. Tämänkaltaiset tekijät yhdessä hyvän taustaorganisaation kanssa motivoivat tekemään yhdessä työtä asioiden eteen, koska monen organisaation kohdalla suuri osa tehtävästä vaikuttamistyöstä on abstraktilla tasolla liikkuvaa linjapapereiden kirjoittamista tai työryhmätyöskentelyä. Lisäksi projektin selkeys nähtiin useassa vastauksessa tärkeänä toiminnan tehostajana, sillä kiireisessä työympäristössä hyvä valmistelu tarkoittaa haaskatun ajan minimointia. Liiketoimintaan yhdistettävällä vastuullisella toiminnalla on selkeä mahdollisuus erottua edukseen sidosryhmäorganisaatioiden silmissä tarjoamalla mahdollisuus konkreettimman tason vaikuttamiseen.

*Järjestöjen pitää tehdä just [Vastuullinen kesäduuni -kampanjan kaltaisia] asioita. Sellanen paperinpyörittäminen ei oo mistään kotoisin. Jos järjestö tekee tällönsä juttuja niin se oikeuttaa niiden olemassaolon. (Mikkonen, Suomalaisen Työn Liitto)*

Lisäksi sidosryhmäorganisaatiolle tärkeä toiminnallisuuteen liittyvä teema oli mahdollisuus osallistua vähäisillä resursseilla. Koska kansalais- ja edunvalvontajärjestöjen toiminta rahoittuu pääasiassa vapaaehtoisilla lahjoituksilla, jäsenmaksuilla tai julkisella rahoituksella, on vastuu resurssien tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta käytöstä suuri. Tämän vuoksi sidosryhmäorganisaatiot joutuvat punnitsemaan tarkkaan, mihin osallistuvat, mutta mahdollisuus tulla mukaan vähäisellä työaikapanoksella ilman rahallisia tai muita uhrauksia madaltaa kynnystä huomattavasti.



*Niin kauan kun ei mee hirveesti aikaa tai resursseja niin ollaan mukana. Sit kun alkaa maksaa niin mietitään tarkemmin. (Taskila, SAMOK)*

Muita haastatteluissa esiin nousseita teemoja olivat kampanjaluonteisen projektin jatkuvuus ja yhteistyökumppaneiden jatkuvasti prosessissa mukana pitäminen, kampanjan organisaattorin proaktiivisuus yhteydenotoissa ja -pidossa, responsiivinen ja tarkoituksenmukainen viestintä sekä näkyvä kehittäminen ja kehittyminen vuosi vuodelta.

Toiminnallisen arvon rakentumisen yhteydessä puhutaan hyvin paljon samoista asioista kuin normaalin tiimityöskentelyn tai minkä tahansa yhteistyön mielekkyyttä arvioitaessa. Koska yrityksen sidosryhmäyhteistyössä toteuttaman vastuullisuuden tuottamat hyödyt yritykselle ovat muusta liiketoiminnasta (ja näin ollen puhtaasta asiakasnäkökulmasta) poikkeavia, on esimerkiksi vähäisten resurssivaatimusten tuottamaan arvoon suhtauduttava eri lailla kuin asiakkaiden arvostamaan halpaan hintaan. Toiminnallisesta arvoulottuvuudesta mainitut teemat eivät ole yrityksen näkökulmasta monimutkaisia toteutettavia, vaan ne edellyttävät useimmiten vain perusasioiden kunnollista hoitoa ja ammattimaista suhtautumista yhteistyöhön.

Arvotypologiassa toiminnallinen arvo vertautuu tehokkuuden asiakasarvoulottuvuuteen. Ideologisen arvon tavoin se on arvotypologian akseleille asetettuna itseen suuntautunutta ja välineellistä, koska arvoulottuvuus keskittyy omien toimintamallien ja yhteistyön tehokkuuden mahdollistamiin parempiin tuloksiin. Ideologisesta arvosta poiketen, koska toiminnallinen arvo sallii organisaatioiden toimia entistä tehokkaammin ja täten saavuttaa parempia tuloksia, se on kolmannelta luonteeltaan aktiivista.

#### **4.1.3 Subjektiivinen arvo**

Subjektiivinen arvoulottuvuus yritysvastuussa syntyvän sidosryhmäarvon ulottuvuutena liittyy toimijoiden henkilökohtaisiin kokemuksiin yhteistyön aikana. Se ei suoranaisesti ole sidosryhmäorganisaatiolle syntyvää arvoa, mutta yksilöiden kokemukset toiminnasta vaikuttavat suuresti esimerkiksi päätöksiin yhteistyön toteuttamisesta tulevaisuudessa sekä organisaation sisällä jaetun tiedon sävyyn. Subjektiivisella arvolla on siksi välillisesti suuri merkitys niin yrityskumppaneille kuin sidosryhmäorganisaatiolle itselleenkin. Tämä korostuu Vastuullinen kesäduuni -kampanjan kaltaisissa projekteissa, jotka ovat harvoja poikkeuksia lukuunottamatta

yhden henkilön vastuualueita sidosryhmäorganisaatioissa. Kyseessä oleva henkilö toimii organisaatiossa tiedon portinvartijana ja välittäjänä, jolloin hänen asennoitumisellaan projektia kohtaan on merkitystä viestinnän sävyn ja organisaation osallistumisasteen kannalta.

Tutkimuksessa tunnistetuista subjektiivisen arvon teemoista yleisin oli niin sanottu ”hyvä meininki”. Useissa haastatteluissa toistui maininta siitä, että hyvällä asenteella toteutetussa ja toimivassa kampanjassa on mukava olla mukana. Tästä seurausta olevat onnistumisen elämykset motivoivat toimijoita viemään asiaa eteenpäin organisaationsa sisällä. Kampanjan toteutuksen ja kumppaneiden sitouttamisen kannalta on merkittävää huomioida myös henkilökohtaisen tason onnistumisen mahdollistaminen, ja täten toiminnasta jäävään mielikuvaan positiivisesti vaikuttaminen. Tähän teemaan liittyvät kampanjan jälkimarkkinointi ja ”palkitseminen” eli toimijoiden kiittämisen muodot. Esimerkiksi Vastuullinen kesäduuni -kampanjan viime vuonna päättänyt tilaisuus Linnanmäellä nousi haastatteluissa esiin ja sitä pidettiin mukavana yhteistyökumppaneiden huomiointimuotona.

*Siis kyllähän tässä nyt tulee kaikille hyvä mieli. (Lindfors, EK)*

*Se on valitettavaa et näin yksilökeskeisenä aikana, jos sä et ite koe sitä tärkeeks tai sulle ei tuu semmosta niinku -- se pitää jollain tavalla, vaik se ois lyhytaikasta tai tosi etästä yhteydenpitoo, niin sen pitää osallistaa tai niinku motivoida. (Fedotov, Sakki)*

Toinen mielenkiintoinen subjektiivisen arvon alle luettava esiin noussut teema oli organisaatioylpeys. Sidosryhmäorganisaatioiden edustajat kokivat kampanjalle lahjoittamansa lisäresurssit arvokkaina ja uskoivat organisaatioidensa mukanaolon olevan sille merkittävä etu. Tämänkaltaisia resursseja olivat esimerkiksi organisaation oma auktoriteettiasema ja kyky ohjata yhteiskunnallista keskustelua, laajat viestintäverkostot, joihin organisaatiolla on pääsy joko monopolina tai suurimman huomion saajana sekä tunne oman asiantuntijuuden tuomasta aidosta kontribuutiosta. Subjektiivisen arvon alle nämä tekijät luokitellaan siksi, että tutkimuksen puitteissa väitteiden lähempi tarkastelu ei olisi ollut mahdollista tai perusteltua, ja lisäksi arvon havaittiin syntyvän tällaisten kokemusten pohjalta riippumatta väitteiden lopullisesta todenmukaisuudesta.

*Kyl mä uskon että siitä [SAMOK:n kautta] kuitenkin niinkun helposti on kymmeniä tuhansia opiskelijoita tavoitettavissa, tai siis potentiaalinen tavoitettavuus. -- Me pidetään tätä kuitenkin tärkeänä asiana. Me pystytään tämmöselle kampanjalle tuottamaan lisäarvoa suhteellisen niinku vähällä panoksella. Koska eihän se meiltä vaadi siis sinänsä. Meidän ei tarvis edes käydä niis kokouksissa, kunhan vaan siellä kampanjassa henkilöt niinkun tietää, miten me pystytään parhaiten hyödyttämään sitä. (Taskila, SAMOK)*

Arvotypologiaa sidosryhmäkontekstiin sovitettaessa pohdittiin asiakasarvon hupiolottuvuuden korvaamista mieluisuudella. Subjektiivinen arvo on tähän aiemmin käsiteltyyn mieluisuuden arvoulottuvuuteen verrattava eli luonteeltaan itseen suuntautunut ja aktiivinen itseisarvo. Erona aiemmin ehdotettuun mielisuuteen subjektiivinen arvo huomioi typologiassa organisaatioylpeyden mukanaan tuomat elementit, joten käsitteen muokkaaminen teoreettisesta viitekehyksestä edelleen on perusteltua. Huomionarvoista on, että subjektiivisen sidosryhmäarvon syntyminen on yrityksen näkökulmasta välinearvo, sillä se mahdollistaa sujuvan ja jatkuvan yhteistyön, mutta sidosryhmäorganisaatiolle itselleen kyseessä on itseisarvo, joka tuo yhteistyölle positiivista lisäarvoa silkkana omana itsenään.

#### **4.1.4 Eettinen arvo**

Eettinen arvo on vastuullisessa liiketoiminnassa sidosryhmäyhteistyön ilmeinen osa. Siihen liittyvät edunvalvonta- ja kansalaisjärjestöjen työskentelyn perimmäiset syyt, joilla organisaatiot hankkivat asemansa yhteiskunnassa ja joiden vuoksi niitä rahoitetaan. Toisaalta eettiseen arvoon havaittiin tutkimuksessa liittyviksi niin kutsutut ydintoiminnan ulkopuolella olevat tekijät, joita organisaatio haluaa kykyjensä mukaan edistää. Eettinen arvo linkittyy osaltaan aiemmin tutkimuksessa käsiteltyyn ideologiseen arvoon, mutta siihen sisältyy myös teemoja, joita organisaatiot eivät strategiansa mukaan ole pääasiallisesti edistämässä.

Eettisen arvon erottaminen ideologisesta arvosta on tarpeen, sillä haastatteluiden perusteella havaittiin, että monen organisaation strategiaan on sisällytetty maininta yhteiskunnallisesta vastuusta sitä sen kummemmin avaamatta. Siinä, missä ideologian toteuttaminen on selkeästi nimettyjen tavoitteiden eteen työskentelemistä, on yhteiskunnallisen vastuun tavoittelu herkästi abstraktimpaa ja toimijoiden omaan

arvopohjaan perustuvaa. Tällaisia asioita ovat haastatteluiden perusteella Vastuullinen kesäduuni -kampanjan kohdalla esimerkiksi vastuunkantaminen nuorten hyvinvoinnista silkköjen työllisyystilastojen seuraamista laajemmin sekä heidän elämässään eteenpäin avustaminen. Sidosryhmäorganisaatioiden on pidettävä huolta toimintansa eettisestä kestävydestä myös ydintoimintansa ulkopuolella, jotta organisaation uskottavuus yhteiskunnallisena toimijana säilyy.

*Sponsorointibudjettia ei ole, niin pitää löytää muita keinoja olla tekemässä hyvää ja vaikuttamassa yhteiskunnallisesti. -- Tietenkin se, että tällasta järjestöä vetää järjestön johtokunta, valitaan vuodeksi kerrallaan, puheenjohtaja kolmeksi vuodeksi. Niin heillä on sitten agendalla aina jonkinlaisia asioita, ja yksi niistä nyt kahtena viime vuonna ainakin on ollut yhteiskunnallinen vaikuttaminen. - On löydettävä sitten ne yhteiskunnallisen vaikuttamisen keinot, jotka on meille mahdollisia ja tää sattuu erinomaiseen saumaan. (Kaustinen, ProCom)*

Haastatteluissa edellä mainitun kaltaiset hyvän asian puolesta työskentelyt olivat yksi eettisen arvon esiinnousseista teemoista. Lisäksi eettiseen arvoon sisältyy järjestöjen kohdalla konsensushakuisuuden teema: koska sidosryhmäorganisaatiot toimivat pääasiassa joko jäsenmaksuilla tai lahjoituksilla, on organisaatioiden yhteiskunnallisiin kysymyksiin kantaa ottaessaan oltava varmoja, että kaikki tahot voivat samaistua ajettavan asian eettiseen arvopohjaan. Tämä elementti on verrattavissa yrityksen vastuuseen omistajiaan kohtaan. Ristiriitaa herättäviä eettisiä kysymyksiä voivat olla esimerkiksi jonkun tietyn aatesuunnan tukeminen (degrowth, talouskasvun kritisointi) tai kannan ottaminen seksuaaliseen tasa-arvoon. Jälkimmäisestä esimerkkinä toimii viime vuonna kahvilaketju Starbucksin antama lausunto, joka aiheutti sijoittajissa levottomuutta ja vastarintaa (Talouselämä 2013). Haastatteluissa esiin nousikin useampaan kertaan vaatimus eettisen kysymyksen soveltuvuudesta kaikille organisaatioon sitoutuneille tahoille sekä yhteensopivuus organisaation omien arvojen kanssa. Vastuullinen kesäduuni -kampanjan eduksi todettiin, että nuorten työllistymistä ja työhyvinvointia vastustavia tahoja ei juuri ole olemassa, joten organisaatiot voivat lähteä tukemaan asiaa ilman epäilyksiä tai spekulatioita.

*Tietenkin ainahan pitää punnita joka vuosi, että jos siellä nyt jotkut periaatteet, siellä on vastuullisen työn periaatteet mutta et ne on aivan hyviä, mutta jos siellä jos sattuu olemaan nyt jotain meidän strategialinjausten vastaisia, niin*

*semmoset pitää tietenkin aina punnita erikseen. En nyt usko, että tän kaltases kampanjassa hirveesti on riskejä olla mukana. (Lindfors, EK)*

Etiikan asettumista arvotypologiaan pohdittiin jo teoreettisen viitekehyksen rakentamisen yhteydessä. Tuolloin todettiin, että etiikka on puhtaasta asiakasnäkökulmasta poiketen sidosryhmäkontekstissa sekä itseen että toisiin suuntautuva arvon ulottuvuus. Haastatteluista saadut tulokset tukevat tätä väitettä: itseen suuntautuvaa eettistä arvoa on nimenomaan yhteiskunnallisen vastuun kantaminen, joka on sidosryhmäorganisaatioiden strategioissa tätä nykyä lähes vakimaininta. Toisiin suuntautuvaa eettistä arvoa taas on edellä mainittu niin sanottu ”hyvän asian puolesta” toimiminen, joka vaikuttaa muiden tahojen käsitykseen organisaatiosta ja sen statuksesta yhteiskunnassa ja ihmisten mielissä.

Etiikan sijainti on arvotypologiassa aina itseisarvo-kategoriassa, mutta muutoin sen asettuminen vaihtelee kulloinkin tarkasteluun käytetystä näkökulmasta riippuen itseen suuntautuneen ja reaktiivisen tai toisiin suuntautuneen ja aktiivisen välillä. Aktiivisuus toisiin suuntautuvan arvon yhteydessä toteutuu organisaation tuottaessa yhteiskunnallista hyvää ja täten kehittäessä toimintaympäristöään eli ympäröivää talousekosysteemiä yhteistyöprojektin kautta. Reaktiivisuus itseen suuntautuvan arvon kanssa puolestaan toteutuu yhteistyöprojektin salliessa sidosryhmäorganisaation toteuttaa strategiaan asettamiaan vastuullisuusvaatimuksia ja täten säilyttää uskottavuutensa yhteiskunnan vastuullisena jäsenenä.

#### **4.1.5 Imagoarvo**

Imagoarvon tarkasteluun on luonnollista siirtyä eettisen arvon toisiin suuntautuvien ominaisuuksien kautta. Imagoarvossa korostuvat yhteistyön ulospäin näkyvät elementit, jotka vaikuttavat niin mukana olevien organisaatioiden maineeseen kuin organisaation omaan valmiuteen työskennellä yhteistyöprojekteissa. Imagoarvo oli yksi useimmiten haastatteluissa esiinnousseita arvon ulottuvuuksia, sillä se on luonteeltaan helposti havaittavaa ja yhteistoiminnassa luonnollisesti syntyvää. Imagoarvon vaikutukset on helppo tunnistaa lähestulkoon riippumatta sitoutumisen asteesta tai projektin eteen käytetyistä työtunneista.

Lähes kaikissa haastatteluissa esiin nousi imagoarvon teemoista positiivinen näkyvyys kampanjaan assosioitumisen kautta. Vastuullinen kesäduuni -kampanjassa mukana

oleminen koettiin riskittömäksi ja poikkeuksetta positiiviseksi lisäarvoksi organisaation brändille ja maineelle. Nimenomaan oman organisaation nimen ja logon yhdistäminen niihin ajatuksiin, joita Vastuullinen kesäduuni herättää, oli sidosryhmäorganisaatioiden mukaan selkeästi tunnistettava arvon teema. Kampanjaan liitettiin ajatuksia muun muassa nuorekkuudesta, luotettavuudesta, edelläkävijyydestä ja hyvästä tekemisen meiningistä, ja nämä ominaisuudet koettiin sellaisina, joita sidosryhmäorganisaatioiden toimijat halusivat omiin organisaatioihinsa liitettävän.

*Koemme, että tää on ollu meille hyvä ja oikea paikka vaikuttaa ja se on ollu kiva kirjottaa toimintakertomukseen. – Kun näkee mainoksen kampanjasta jossain ja oma nimi näkyy siellä, se on siellä hyvässä seurassa. (Kaustinen, ProCom)*

Toiminnallisen arvon kohdalla esiin noussut konkreettisuus tunnistettiin tutkimuksessa osaksi myös imagoarvoa. Yhteistyöprojektin tarjoama mahdollisuus niin yrityksille kuin sidosryhmäorganisaatioille osoittaa toimintansa konkreettisia tuloksia nähtiin positiiviseksi ja innostavaksi lisäarvoksi. Haastatteluissa mainittiin tähän liittyen esimerkiksi mahdollisuus tunnustusten hankkimiseen, kuten Vastuullinen kesäduuni -kampanjan menestyminen Vuoden viestintäteko -kilpailussa (Vastuullinen kesäduuni 2013b). Tämän kaltaiset positiivisen näkyvyyden tekijät synnyttävät arvoa kaikille mukana oleville tahoille.

*Pienellä panostuksella pystytään saamaan logo näkymään tosi hyvissä paikoissa ja edistämään tärkeitä asiaa tosi hyvin. Siinä mielessä tehokas meidän näkökulmasta. (Kuuva, SYL)*

Imagoarvo tunnistettiin tutkimuksessa kaksisuuntaisesti toimivaksi. Sen lisäksi, että kampanja tuottaa mukana olijoille positiivisia mainevaikutuksia ja hyvää brändi-ilmettä, kampanjan oma imago nähtiin motivoivana tekijänä siihen osallistumiseen. Järjestäjien ja jo mukana olevien organisaatioiden hyvä maine yhdistettiin haastateltavien mielessä kampanjan maineeseen, mikä rohkaisi heitä lähtemään mukaan toimintaan. Yrityksen näkökulmasta positiivinen imago yritys vastuuyhteistyössä on niin toimijoille tarjottava arvon muoto kuin myös myyntivaltti uusia mahdollisia yhteistyökumppanuuksia kartoitettaessa, eli se peilautuu yrityksen vastuullisesta liiketoiminnasta saamiin hyötyihin. Lähestulkoon yksinomaan positiiviset kommentit imagosta kielivät imagoarvon synnyttämisen yksinkertaisuudesta. Tämän voidaan olettaa vaikuttavan niin

yritysten kuin sidosryhmäorganisaatioidenkin valmiuteen toteuttaa samankaltaisia projekteja myös jatkossa.

Näillä perustein imagoarvon asettuminen arvotypologiaan on toisiin suuntautuva, aktiivinen välinearvo. Se sallii organisaatioiden hyödyntää yhteistyöprojektin tuomaa positiivista julkisuuskuvaa oman toimintansa edesauttamiseen. Asiakasarvotypologiassa vastaavassa roolissa on status, jota imago käsitteenä useilta osin vastaakin. Merkittävin ero asiakas- ja sidosryhmäkontekstien välillä on positiivisen maineen laatu ja leviämistavat, jotka yhteistyöprojekteilla ovat enemmän riippuvaisia mediasta ja tietoa massoille eteenpäin jakavista tahoista. Tämän vuoksi silkka status, joka voidaan yhdistää hyvin subjektiivisiin käsityksiin, ei terminä riitä kuvaamaan sidosryhmäkontekstissa syntyvää arvoulottuvuutta. Imagoarvon sisältö on kuitenkin suurilta osin siihen verrattava.

#### **4.1.6 Verkostoarvo**

Verkostoarvo oli myös yksi tutkimuksessa useimmin esiin nousseita vastuullisessa liiketoiminnassa syntyvän sidosryhmäarvon ulottuvuuksia. Sen alle lukeutuvat kaikki sidosryhmäverkostoon ja yhteistyökumppaneihin liittyvät hyödyt, joita työskentelyyn osallistuminen mukanaan sidosryhmäorganisaatioille tuo. Verkostoarvo on yksi voimakkaimmin sidosryhmäkontekstille ominaisia arvon muotoja, sillä vaikka kulutuskokemusten kautta tapahtuva verkostoituminen on nykypäivänä olennainen osa asiakasarvoa, on verkostojen merkitys tulevaisuuden toiminnalle organisaatioiden tapauksessa huomattavasti suurempi. Siinä missä asiakas todennäköisesti kykenee nauttimaan hyödykkeestä ilman verkostoja, ei sidosryhmäorganisaatio tule toimeen ilman niitä. Tästä syystä verkostoarvon korostuminen tutkimuksessa ei ole yllättävää, mutta sen tyyppien ja teemojen tutkiminen sitäkin tärkeämpää.

Haastatteluissa mainituista verkostoarvon teemoista kaksi nousi selkeästi hallitseviksi verkostoarvon pääilmenemismuodoiksi. Ensimmäinen oli Vastuullinen kesäduuni -kampanjan kaltaisen projektin kyky yhdistää useista eri lähtökohdista operoivia organisaatioita saman katon alle. Esimerkiksi työnantaja- ja työntekijäedunvalvontajärjestöt voivat usein olla neuvotteluissa vastakkain, mutta yritys vastuussa samat tavoitteet soveltuvat kaikkien osapuolten allekirjoitettaviksi. Tämänkaltaisen toimijoiden yhteensaattaminen koettiin merkittäväksi eduksi niin

työskentelyn mieluisuuden kuin suhteiden kehittämisenkin kannalta. Kampanjan nähtiin myös toimivan hyvänä väylänä yhteyksien hoitamiseen: mukana on useita kansallisesti merkittäviä organisaatioita, joihin kontakteja on hyvä lähteä rakentamaan tämänkaltaisen yhteistyöprojektin myötä.

*[Vastuullinen kesäduuni -kampanjassa] on hyviä yhteistyökumppaneita, ehkä sellasia kun joku Lasten ja Nuorten säätiö, niin sen kaa ei hirveesti tehä mitään muuta, mutta suhteet sinne on hyvä olla SYLLissäkin kunnossa. Et se on hyvä, että siellä on tollasia ns. hyviä tekijöitä mukana. (Kuuva, SYL)*

Toisena pääteemana haastatteluista tunnistettiin uusien yhteistyömahdollisuuksien avautuminen ja realisoituminen. Useat toimijat olivat Vastuullinen kesäduuni -kampanjan kautta saatujen kontaktien avulla ryhtyneet suunnittelemaan ja toteuttamaan muita yhteistyöprojekteja niin yritysten kuin muiden mukana olevien sidosryhmäorganisaatioidenkin kanssa. Sidosryhmäorganisaatioista kaikilla ei ole automaattisesti kontakteja esimerkiksi yritysmaailmaan, joten yritysvastuuyhteistyö voi kasvattaa tämäkaltaisten organisaatioiden toimintamahdollisuuksia tulevaisuudessa huomattavasti.

*Ja sitten tässä on tietenki vähän seurannu tällasia erilaisia toisia projekteja tämän jälkeen, vähän niinkun yhteistyökuvioitakin, vähän toisenlaisia juttuja. -- [Suomen Lasten ja Nuorten] säätiön kanssa polkastiin vuosi sitten tällanen Aura-hanke pystyyn. (Aarnio, STTK)*

*Me koetaan, että ne muut kumppanit keitä tässä hankkeessa on mukana, on meille tärkeitä sidosryhmiä. -- Just nää tapaamiset, mitä järjestetään yhteistyökumppaneille, ollaan niissä mukana niin niissä tavataan sit näitä muita yhteistyökumppaneita. Ja ehkä yks juttu meni sit tän ulkopuolellekin sitten, et kun me tavattiin täs Vastuullinen kesäduuni -hankkeen tällasessa yhteistilaisuudessa, niin sen jälkeen me viel jatkettiin yhtä toista, et tavallaan se sitten poikii sit muitakin asioita ja muitakin yhteistyöjuttuja. (Mikkonen, Suomalaisen Työn Liitto)*

Yhteistyömahdollisuuksien lisäksi vaikutusväylien lisääntyminen nousi esiin haastatteluissa toistuvasti: varsinkaan pienemmillä organisaatioilla ei normaalisti ole pääsyä vaikutusvaltaisimpiin projekteihin ja neuvotteluihin, vaikka asia olisi juuri niiden ydinmissiota koskeva. Voimia yhdistävä ja arvovaltaisia kontakteja tuova



yritysvastuuprojekti mahdollisti vaikuttamisen aiempaa suuremmissa ja autoritaarisemmissa toimintaympäristöissä.

Yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna verkostoarvo sidosryhmille syntyy hankkeen laajuuden ja tavoittavuuden perusteella. Verkostoarvon synnyttäminen ei vaadi yritykseltä projektin normaalin hallinnan ulkopuolella juurikaan erityisiä toimenpiteitä mutta sen viestiminen sidosryhmäorganisaatioille on arvon realisoitumisen ja kokemisen kannalta kriittistä. Haastatteluissa nousi esiin, että vähemmän kampanjaan sitoutuneissa organisaatioissa esimerkiksi käsitys muista mukana olevista organisaatioista saattoi olla hatara tai väärä. Tämänkaltaiset arvoja heikentävät elementit yrityksen voi poistaa selkeillä ja kohdistetuilla viesteillä.

Arvotypologiassa verkostoarvon profiili asettuu toisiin suuntautuvaksi ja reaktiiviseksi välinearvoksi. Verkostoarvon hyödyt realisoituvat suhteessa toisiin toimijoihin ja niitä käytetään edesauttamaan organisaation työskentelyä myös kyseessä olevan yhteistyöprojektin ulkopuolella. Reaktiivisuuden kriteeri puolestaan täyttyy, sillä yhteistyö vaikuttaa verkostoarvon tapauksessa positiivisesti sidosryhmäorganisaatioon, ja arvo muodostuu organisaation omassa toiminnassa silkkää yhteistyöprojektia laajemmassa viitekehyksessä.

#### **4.1.7 Episteeminen arvo**

Viimeisenä arvoulottuvuutena tutkimuksessa tunnistettiin jo teoreettisessa viitekehyksessä esitelty episteeminen arvo. Shethin ym. (1991) määrittelemät kriteerit tiedonjakoon ja oppimiseen liittyville arvoteemoille soveltuvat sidosryhmäkontekstiin, ja tätä väitettä tukivat myös haastattelut. Koska sidosryhmät ovat oman alansa asiantuntijoita, ja pyrkivät usein vaikuttamaan yritykseen tavalla, joka saa sen tiedostamaan sidosryhmälle tärkeän teeman toiminnassaan, ovat merkittävässä roolissa tiedonhaun ja oppimisen lisäksi aikaa ja henkilöresursseja vaativa tiedonjako- ja opetustyö (Burchell & Cook 2008, 38–39). Omien materiaaliensa antamista kampanjan käyttöön olivat Vastuullinen kesäduuni -projektissa harjoittaneet muun muassa EK, STTK ja TAT, eli tiedon jakamista tapahtuu verkostossa monesta suunnasta, eikä toiminnan taustalla ole yksinomaan omia uhrauksia vastaan saatava hyöty ja näiden välisen suhdeluvun tarkastelu. Yksisuuntaisena pidetty kuluttajan etsimis- ja oppimisvaiva perustuu yrityksen ja kuluttajan väliseen etäisyyteen, kun taas

sidosryhmän pääsy aitoon kaksisuuntaiseen keskusteluyhteyteen yrityksen kanssa on yksi suhteen muodostumisen ja hengissä pysymisen ydinehtoja. Tiedonjako ja oppiminen on yhteistyöprojekteissa kaksisuuntaista, joten episteeminen arvo ei ole arvoulottuvuutena sidosryhmäorganisaatioille eksklusiivinen, vaan sitä muodostuu kaikille yhteistyössä mukana oleville tahoille.

Episteemisen arvon teemoja haastatteluiden perusteella ovat tiedon jakamisen lisäksi toiminnasta saatava työkokemus ja sen myötä oppiminen, mahdollisuus tarkastella toisten organisaatioiden toimintatapoja ja jakaa kokemuksia työstä, pääsy kampanjan nimissä järjestettäviin koulutustilaisuuksiin sekä kampanjan avulla sisäinen markkinointi ja tietoisuuden kasvattaminen asiasta oman organisaation sisällä.

*Tää kumppaniverkosto, mikä meillä on, se muodostaa sellasen yhteistyöpiirin tavallaan. -- Kun on joku tällöinen projekti, niin hyödynnetään siinä sitten heidän asiantuntemustaan, että tulee semmonen monipuolinen ja laaja-alanen näkemys tavallaan siihen asiaan. (Virtanen, SLNS)*

Episteemisen arvon luonteeseen kuuluu monitahoisuus sillä sen realisoitumista tapahtuu edellä mainittujen teemojen perusteella niin yksittäisten toimijoiden, työryhmien, organisaation kampanjavastuuhenkilöiden kuin kokonaisten sidosryhmäorganisaatioidenkin tasolla.

*Tää on myös henkilökohtasestikin, kun tässä tää [SYL:n] hallituslainen on mukana ja hallituslainen vaihtuu aina tässä vuodenvaihteessa ja tää kesäduunihomma alkaa tossa alkuvuodesta pyörimään, niin huomaa, et siellä asiantuntijaryhmässä se on ihan hyvää semmosta tavallaan perehdytystä ja pääsee näkemään myös niinku itekin se uus hallituslainen tätä kesätyötematiikkaa ja muutenkin sellasta nuorten työllistymisasiaa ja tällöistä kampanjaa, niin se on hyvää oppimiskokemusta myös meille. (Kuuva, SYL)*

*Niissä yhteisissä tapaamisissa on ollu mukava puhua, ja saanu semmosii uusii näkökulmii miten nää muut toimijat on omassa viestinnässään sitä [kampanjaa] hyödyntäny. (Kaustinen, ProCom)*

Tiedon ja kokemusten jakamiseen ei tutkimuksen tulosten perusteella sisälly yritysvastuukontekstissa juurikaan riskiä. Vaikka liike-elämän ominaispiirteisiin kuuluu

omien toimintatapojen varjeleminen liikesalaisuuksina, on yritysvastuun poikkeavana elementtinä halu kehittää ja kehittyä tasapuolisesti. Kukaan haastatelluista henkilöistä ei todennut tiedon jakamiseen liittyvän minkäänlaisia varauksia. On toki huomioitava, että kontekstina oli puhtaasti Vastuullinen kesäduuni -kampanja ja siihen liittyvä yhteistyö, joten yleistyksiä organisaatioiden toiminnasta laajemmin ei voida tehdä. Vastuulliseen liiketoimintaan ja sidosryhmäyhteistyöhön liittyen edellytykset episteemisen arvon syntymiseen ja kokemiseen ovat rohkaisevia.

Arvotypologian kriteereillä episteeminen arvo on toisiin suuntautuvaa ja reaktiivista itseisarvoa. Oman tietoisuuden ja osaamisen kasvattaminen vaikuttaa organisaatioon positiivisesti suhteessa sen omaan toimintaympäristöön. Tämä täyttää toisiin suuntautuvaisuuden ja reaktiivisuuden tunnusmerkit. Itseisarvoa episteeminen arvo on, koska vaikka osaamista ja tietoa hyödynnetään organisaation toiminnassa, ei näille aineettomille resursseille voida osoittaa niin sanottuja suoria käyttökohteita, eikä niistä saatavia hyötyjä voida suoraan kohdistaa tiettyyn tietoon tai osaamiseen liittyviksi. Tieto ja asiantuntijuus ovat sidosryhmäorganisaatiolle arvokkaita aineettomia resursseja itsessään, ja niiden vaikutus heijastuu koko organisaatiossa niin operatiivisella kuin strategisellakin tasolla.

## **4.2 Sidosryhmäarvon elementit**

Sidosryhmäarvon ulottuvuuksien tunnistamisen avulla vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Arvon ulottuvuudet määrittävät sidosryhmäarvon elementit, joten arvon ominaisuuksia lähestytään tutkimuksessa niiden pohjalta. Tunnistetut arvoulottuvuudet ja niiden merkittävimmät ominaispiirteet on eritelty taulukossa 4.

Taulukko 4 Sidosryhmäarvon ulottuvuudet

Arvoulottuvuus	Merkittävimmät ominaispiirteet	Muut huomiot
Ideologinen arvo	Oman mission esiintuonti yhteistyön avulla, omien intressien painottaminen suunnitteluvaiheessa.	Luonteeltaan strategista, vaatii syntyäkseen ideologialtaan sopivan yhteistyökumppanin.
Toiminnallinen arvo	Toiminnan selkeys, tavoitteellisuus, hyvä rakenne, arkeen sitominen. Resurssikysymykset, jatkuvuus, aktiivisuus, sujuvuus, kehittyminen.	Konkreettisessa työskentelyssä esiintyvää. Vaikuttaa suuresti yhteistyöstä muodostuvaan ensivaikutelmaan.
Subjektiiivinen arvo	Toimintayhteisö, onnistumisen elämykset, palkitseminen. Tunne omasta asiantuntijuudesta ja panoksen merkittävydestä.	Yksilön kokemuksesta riippuvaa, yksilön merkitys tiedon välittäjänä ja portinvartijana organisaatioiden välillä.
Eettinen arvo	Strategian ulkopuolelle jäävä yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Oman uskottavuuden säilyttäminen eettisesti kestäväenä. Yhteensopivuus organisaation mission kanssa.	Kaksitahoista: suuntautuu niin organisaation ulkopuolisiin toimijoihin kuin organisaatioon itseensäkin.
Imagoarvo	Positiiviseen mielikuvaan assosioituminen, konkreettisten hyvien asioiden esittäminen. Organisaation maine ja kampanjan maine.	Motivoi olemaan mukana ja lisäksi laskee kynnystä lähteä yhteistyöhön alun perin.
Verkostoarvo	Erilaisten toimijoiden yhdistäminen, yleisen yhteydenpidon helpottaminen, uusien yhteistyömahdollisuuksien avautuminen.	Sidosryhmäkontekstille voimakkaasti ominainen, toiminnan edellytys.
Episteeminen arvo	Tiedonjako ja oppiminen, kokemusten hankkiminen ja jakaminen, toimintatapojen tarkastelu, koulutukset, organisaation sisäinen markkinointi.	Ei eksklusiivista sidosryhmille, syntyy kaikilla osapuolilla. Realisoituu niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Sidosryhmäkontekstissa kynnys tiedon jakamiseen matala.

Koska sidosryhmäajattelua tutkinut kirjallisuus on useimmiten määritellyt sidosryhmäarvon omistaja-arvoon verrattavana rahallisen mittarina, siirretään sidosryhmäarvon käsite kvalitatiiviseen kontekstiin markkinoinnin asiakasarvon määritelmiin tukeutuen. Teoreettisessa viitekehyksessä tässä tutkimuksessa sovellettavaksi asiakasarvon määritelmäksi valittiin Grönroosin (2000, 24–25) esittelemä määritelmä, joka nostaa esiin prosessivetoisessa ja vuorovaikutteisessa toiminnassa olennaiset tekijät arvon muodostumisen kannalta. Se on markkinoinnin viimeisimmän virallisen määritelmän (American Marketing Association 2007) linjan mukainen (ja siksi teoreettisesti uskottava ja käyttökelpoinen) ja korostaa

sidosryhmäarvon kannalta tärkeitä tekijöitä. Näitä ovat subjektiivisuus, suhteellisuus, vuorovaikutteisuus ja preferenssien vaikutus arvon syntyprosessissa, jossa osapuolina toimivat tämän tutkimuksen tapauksessa yritys ja sen sidosryhmäorganisaatio.

Sidosryhmäarvossa teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston perusteella näistä tekijöistä korostuvat erityisesti vuorovaikutus ja preferenssit. Koska arvo syntyy sidosryhmäkontekstissa aina pitkän prosessin seurauksena, on vuorovaikutteisuuden rooli väistämätön. Kummankaan osapuolen tekemiä toimenpiteitä tai käyttämiä resursseja ei voida kohdentaa aika-akselilla tiettyyn pisteeseen, vaan ne jakautuvat koko prosessin mittaiselle aikajänteelle, jonka tarkastelu kokonaisuutena määrittää sidosryhmän kokeman arvon. Tämä korostui tutkimuksen teoriaosuudessa etenkin arvon syntymisen tarkastelussa suhdemarkkinointinäkökulmasta (Gummesson 2008, 17–18). Empiriasta tehdyt havainnot korostivat pitkän aikavälin arvon syntymistä etenkin verkostoarvon ja episteemisen arvon ulottuvuuksien kohdalla. Myös arvoulottuvuudet kuten ideologinen arvo ja imagoarvo ovat ilmenemisaikaväliltään huomattavasti silkkää yhteistyöprojektia laajempia. Lisäksi vuorovaikutuksella on havaintojen mukaan vaikutuksia sidosryhmäarvon syntymiseen lyhyen aikavälin tarkastelussa esimerkiksi subjektiivisen ja toiminnallisen arvon kohdalla.

Preferenssit ovat eettisen ja ideologisen toiminnan kohdalla merkittävä elementti: vaikka organisaatiot eivät toimi subjektiivisesti yksittäiseen kuluttajaan verrattavalla tavalla, määrittävät niiden toimintaa selkeät arvot ja tavoitteet, joihin pyrkiminen vaatii preferenssien määrittelyä. Preferenssien merkitystä tukee teoriaosuudessa läpikäyty arvolupausnäkökulma, jonka mukaan koko arvon synnytysprosessi lähtee toisen osapuolen tarpeiden tunnistamisesta ja yrityksen kyvystä vastata niihin (Frow & Payne 2011, 233–236). Preferenssien merkitys ilmeni empiriasta muun muassa ideologisen ja eettisen arvon kohdalla. Nämä arvoulottuvuudet määrittyvät puhtaasti sen mukaan, miten yrityksen sidosryhmäyhteistyössä harjoittama vastuullinen liiketoiminta vastaa sidosryhmäorganisaation ideologisiin preferensseihin ja auttaa sitä toteuttamaan niille perustuvaa missiotaan.

Grönroosin (2000, 24–25) luettelemien elementtien lisäksi sidosryhmäarvolla on selkeä strateginen luonne: yhteistyöprosessi tukee ja soveltuu organisaation itselleen määrittämiin tavoitteisiin ja linkittyy sen ajamiin asioihin sujuvasti. Arvonmuodostuksessa yritys tukee markkinointiajattelun mukaan asiakkaan tai

sidosryhmän arvonmuodostusprosesseja näiden omien tavoitteiden ja preferenssien pohjalta. Sidosryhmäorganisaatiolla tavoitteet ja preferenssit ovat strategiaan kirjattuja tavoitteita, joiden eteen organisaatio työskentelee. Tutkimuksen teorian osalta tämä ilmenee niin hyödyt ja uhraukset -näkökulmassa kuin arvolupausnäkökulmassakin. Strategiset tavoitteet ovat hyötyjä, joita organisaatio toiminnallaan haluaa saavuttaa (esim. Woodruff 1997, 144), ja yrityksen näkökulmasta tämä edellyttää sidosryhmien tavoitteiden tunnistamista (Vargo 2009, 374–375). Empiriassa havaintoa tukivat ideologisen ja eettisen arvon sekä imagoarvon alla ilmenneet tekijät, kuten yhteistyöprojektin soveltuvuus sidosryhmäorganisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä sen aiheuttamien mainehyötyjen positiiviset vaikutukset koko organisaation toiminnalle. Sidosryhmäarvon strategisuus korvaa osaltaan asiakasarvon luonnetta subjektiivisena käsitteenä, sillä sen syntymisen edellytyksenä on yrityksen ja sidosryhmäorganisaatioiden tarpeiden kohtaaminen. Myös sidosryhmäarvo voi saada subjektiivisia muotoja, mutta kyseessä ei ole arvoa ehdottomasti määrittävä elementti, vaan kokonaisuuden näkökulmasta itsenäinen arvoon kontribuoiva ulottuvuus.

Viimeisenä sidosryhmäarvolle kriittisenä elementtinä tutkimusaineistosta tunnistettiin arvon konkretisoituminen. Tämä elementti tulee nostaa esiin omaksi sidosryhmäarvon ehdokseen, sillä toisin kuin asiakkaan tekemässä hankinnassa, yhteistyöprojektissa syntyy usein tuloksia, joita ei voida tarkkaan osoittaa tai kohdistaa. Arvo konkretisoituu sidosryhmille useissa eri muodoissa, kuten toimivuudessa, verkostoitumisessa tai oppimisessa. Kaikkia näitä tekijöitä yhdistää niiden tunnistettavuus prosessin päätyttyä. Sama ilmiö tunnistettiin tutkimuksen teoriassa arvon syntymistä hyödyt ja uhraukset -näkökulmasta tarkasteltaessa: vaikka arvoa syntyy koko prosessin ajan, on sidosryhmän kyettävä tunnistamaan yhteistyöprojektista itselleen saamia konkreettisia hyötyjä (Zeithaml 1988, 17–18). Tätä tilannetta voidaan yksinkertaistaen verrata esimerkiksi hyväntekeväisyyteen: silkan rahasumman lahjoittaminen hyväänkin asiaan ei välttämättä tuo lahjoittajalleen minkäänlaista tyydytystä, mutta lahjoituksen konkretisoituminen esimerkiksi uutena kyläkouluna, moderneina työkaluina tai lasten kouluttautumismahdollisuutena tuo koko prosessiin uudenlaisen konkreetin ulottuvuuden. Arvoulottuvuuksista konkretisoitumista tukevat erityisesti imagoarvo, toiminnallinen arvo ja verkostoarvo.

Näillä perusteilla voidaan todeta vastuullisen liiketoiminnan synnyttämän sidosryhmäarvon elementtien liittyvän *strategian tukemiseen, toiminnassa konkretisoitumiseen, pitkäjänteisessä vuorovaikutuksessa rakentumiseen ja ideologisille preferensseille perustumiseen*. Elementit sisältävät markkinoinnin asiakasarvolle olennaiset tekijät sisällyttäen mukaan sidosryhmien aiemmin tutkimuksessa tunnistetut ominaispiirteet. Sidosryhmäarvon elementtien ja sen ulottuvuuksien suhteeseen paneudutaan tarkemmin seuraavaksi.

### 4.3 Sidosryhmäarvon rakentuminen

Edellä käsiteltyjen havaintojen perusteella sidosryhmäarvon seitsemän tunnistettua ulottuvuutta asettuvat arvotypologian kaavioon taulukon 5 osoittamalla tavalla.

Taulukko 5 Tunnistetut sidosryhmäarvon ulottuvuudet arvotypologiaan sovitettuna

		Välinearvo	Itseisarvo
Itseen suuntautunut	Aktiivinen	<i>Toiminnallinen arvo</i>	<i>Subjekttiivinen arvo</i>
	Reaktiivinen	<i>Ideologinen arvo</i>	<i>Eettinen arvo</i>
Toisiin suuntautunut	Aktiivinen	<i>Imagoarvo</i>	<i>Eettinen arvo</i>
	Reaktiivinen	<i>Verkostoarvo</i>	<i>Episteeminen arvo</i>

Tämä jaottelu auttaa hahmottamaan arvoulottuvuuksien ominaisuuksia ja niitä tekijöitä, joilla on merkitystä arvon muodostumisen kannalta yhteistyöprosessissa. Ulottuvuudet ja niiden keskinäiset suhteet lopullisessa arvon muodostumisessa vaikuttavat sidosryhmäarvon syntymiseen. Sidosryhmäarvossa on edellä esitetyn mukaisesti neljä elementtiä, ja seitsemän arvoulottuvuutta ovat kiinteästi yhteydessä niihin ja niiden painoarvoihin lopullisessa koetussa arvossa. Jokainen arvoulottuvuus voidaan kiinnittää yhteen tai useampaan sidosryhmäarvon elementtiin niiden ominaispiirteiden ja tutkimuksessa havaittujen teemojen perusteella. Arvoulottuvuuksien asettuminen sidosryhmäarvon elementtien ympärille on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3 Sidosryhmäarvon rakentuminen sen elementtien ja sidosryhmäarvoulottuvuuksien mukaan

Ensimmäinen sidosryhmäarvon käsiteltävä elementti on strategian tukeminen. Tutkimuksen alkuvaiheessa odotetut tulokset pitivät ideologista arvoa strategian tukemisen kannalta merkittävimpänä arvoulottuvuutena. Ideologisella arvolla onkin suuri rooli sidosryhmäorganisaation strategian toteuttamisessa, mutta se sitoutuu luonnollisesti myös sidosryhmäarvon ideologialle perustuvaan ominaispiirteeseen.

Strategian tukemisen kannalta yksiselitteisesti strategian tukemiseen liittyvä arvoulottuvuus oli tutkimustulosten perusteella eettinen arvo. Tämä tulos oli tutkimuksen ennakko-oletuksiin verrattuna yllättävä, mutta eettisen arvon tarkastelun perusteella tulokset ovat ymmärrettäviä. Koska sidosryhmäorganisaation toiminta perustuu ideologiaan, joka toimii sen strategian kulmakivenä, ei eettistä arvoa voida aksiologisen lähestymistavan mukaisesti (Kupperman 1998, 3–5) pitää ideologiaan perustuvana. Eettinen arvo on arvotypologiateorian luokittelun (Holbrook 1999, 12) ja aineistosta saatujen tulosten mukaan itseisarvo, joten sen luonne ei ole organisaation missiota muin tavoin edistävä (SEP 2012). Eettisen arvon syntyminen perustuu organisaation haluun tehdä hyvää, mikä haastattelujen mukaan on usein joko strategiaan kirjattu laajempi kokonaisuus tai muutoin organisaation ydintoiminnan ulkopuolella oleva elementti. Näin ollen eettinen arvo syntyy sidosryhmäarvon tunnistettujen elementtien mukaan organisaation strategian pohjalta ilman ideologisia tavoitteita.



Toisena elementtinä sidosryhmäarvolle tunnistettiin toiminnassa konkretisoituminen. Tähän liittyy kolme arvon ulottuvuutta: strategiaa osittain tukeva imagoarvo, puhtaasti toimintaan liittyvä toiminnallinen arvo sekä vuorovaikutuksessa rakentuvan elementin kanssa limittyvä verkostoarvo. Imagoarvon strateginen ulottuvuus tulee empirian mukaan näkyviin sen tuomissa tulevaisuuden mahdollisuuksissa ja vaikutusvallan lisääntymisessä, kun taas toiminnassa konkretisoituvan elementin tuovat mahdollisuudet osoittaa käytännön tekoja asian eteen. Toiminnallinen arvo perustuu puhtaasti toiminnan tehokkuuteen ja sujuvuuteen (Holbrook 1999, 13–14), joten sen asettuminen sidosryhmäarvon kontekstiin on puhtaasti toiminnassa konkretisoituva. Verkostoarvon toiminnalliset ominaisuudet liittyvät puolestaan toiminnan tehostumiseen sidosryhmäorganisaatioiden kasvaneiden verkostojen ja lähempien yhteistyösuhteiden kautta.

Verkostoarvon vuorovaikutuksessa rakentuva elementti perustuu yhteistyöprosessiin ja sen aikaiseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Henkilökohtaisen kontaktin lisäksi merkitystä on formaalilla kanssakäymisellä, joka tutkimuksessa tunnistettiin itsessään sidosryhmäorganisaatiolle merkittäväksi tekijäksi. Sidossryhmäarvon ulottuvuuksista vuorovaikutuksessa rakentuvat myös subjektiivinen ja episteeminen arvo. Subjektiivinen arvo on puhtaasti sidosryhmäarvon vuorovaikutusaspektiin perustuvaa, sillä sen muodostavat nimenomaan sidosryhmäorganisaation työntekijän henkilökohtaiset kokemukset yhteistyöprojektissa mukana olemisesta. Positiiviset tai negatiiviset muisti- ja tunnejäljet luovat arvoa itsessään (esim. Gwinner ym. 1998, 104; Holbrook 1999, 18–19), eikä niihin perustu aineistosta saatujen tulosten perusteella muita elementtejä. Episteemisen arvon vuorovaikutukseen perustuminen johtuu tiedonjaon ja oppimisen luonteesta, joka vaatii toteutuakseen dialogia ja vastapuolen, jonka kanssa omaa ajattelua reflektoidaan ja kehitetään (Dawkins 2004). Koska osapuolet ovat vastuullisuusprojekteissa mukana lähtökohtaisesti konkreettisia tuloksia saavuttaakseen, ei yritys vastuussa syntyvällä episteemisellä sidosryhmäarvolla ole puhtaasti teoreettiseen opiskeluun liittyviä ominaisuuksia.

Viimeisenä sidosryhmäarvon rakennuselementtinä tutkimuksessa tunnistettiin jo aiemmin mainittu ideologiaan perustuva ulottuvuus. Sen alle sidosryhmäarvon ulottuvuuksista lukeutuvat episteeminen ja ideologinen arvo. Episteemisen arvon ideologiaan perustuvat ominaisuudet liittyvät organisaation tavoitteisiin. Edunvalvonta-

ja kansalaisjärjestöt ovat olemassa edistääkseen itselleen tärkeitä asioita. Näissä itse valitsemissaan asioissa organisaatiot pyrkivät olemaan asiantuntijoita ja yhteiskunnallisen keskustelun johtavia kommentoijia. Tämän aseman saavuttaminen edellyttää laajaa ymmärrystä ja tietopohjaa kentästä, jolla organisaatio operoi, joten tiedonhankintaan ja oppimiseen liittyvä episteeminen arvo (Sheth ym. 1992, 162) on olennainen osa ideologiaan perustuvaa sidosryhmäarvonäkökulmaa. Toisena arvoulottuvuutena siihen liittyy jo luvun alkupuolella sivuttu ideologinen arvo. Koska organisaation toiminta perustuu ideologiaan, on varsin luonnollista, että ideologinen arvo kontribuoi sidosryhmäarvon ideologiseen osa-alueeseen. Koska ideologia on sidosryhmäorganisaation perimmäinen olemassaolon tarkoitus, on ymmärrettävää, ettei ideologisen arvoulottuvuuden rinnalle tutkimuksessa tunnistettu enää erillistä puhtaasti ideologiaan perustuvaa arvoulottuvuutta.

## **5 VASTUULLISUUS ON LUONNOLLINEN OSA MARKKINOINTIA**

Tämän tutkimuksen taustalla oli tunnistettu tarve tarkastella voimakkaassa kasvussa olevaa vastuullisen liiketoiminnan trendiä markkinoinnin näkökulmasta. Markkinointitiede on huomattavasti laajempi kenttä kuin markkinointi-sanana käsitettävä kokonaisuus yleiskielessä, joten myös vastuulliseen liiketoimintaan liittyvät markkinoinnin mahdollisuudet ja ilmiöt sisältävät useita tutkimuskohteita ja näkökulmia. Näitä harvat yritykset, organisaatiot tai kuluttajat tulevat vastuullista liiketoimintaa miettiessään huomioineeksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida vastuullisessa liiketoiminnassa syntyvää sidosryhmäarvoa. Tämä toteutettiin tarkastelemalla sidosryhmäjohtamista ja -ajattelua yritysten näkökulmasta sisällyttäen siihen strategista asiakasnäkökulmaa. Markkinoinnissa asiakas on koko yrityksen toiminnan lähtökohta ja strategian läpäisevä fokus, joten sidosryhmien tulisi tämän tutkimuksen näkemyksen mukaan olla vastuullisen toiminnan keskiössä koko yrityksen vastuullisuusprosesseissa. Vähäisen aiemman tutkimustiedon vuoksi aihe on relevantti, ajankohtainen ja liikkeenjohdollisilta sovellusmahdollisuuksiltaan merkittävä. Sidosryhmäarvon luonteen ja muodostumisen ymmärtäminen havainnollistettiin tutkimuksessa käsittein, jotka mahdollistavat sen laajempaa ymmärtämistä ja soveltamista.

### **5.1 Johtopäätökset**

Tutkimuksen keskeiset tulokset syntyivät markkinointitieteen paradigmojen vastuullisen liiketoiminnan kontekstiin soveltamisesta. Kahden eri liiketaloustieteellisen tutkimushaaran yhdistäminen oli merkittävä osa tutkimuksen toteutusta ja kriittistä lopputulosten todenmukaisuuden ja käyttökelpoisuuden kannalta. Poikkitieteenalaisesta tutkimuksesta ei kuitenkaan voida puhua sillä toteutustapa ja teoreettinen viitekehys tekevät siitä puhtaasti markkinoinnin tieteenalan alle kuuluvan. Toki esimerkiksi vastuullisen liiketoiminnan piiriin lukeutuvat teoriat sidosryhmien tunnistamisesta ja luokittelusta sekä eettisten kysymysten roolista liiketoimintaa ohjaavana tekijänä olivat tutkimusprosessissa tärkeässä asemassa, mutta nämä teemat eivät ole myöskään markkinointitieteelle vieraita.

Ensimmäisenä keskeisenä tutkimustuloksena tutkimus analysoi vastuullisessa liiketoiminnassa syntyvää sidosryhmäarvoa sekä sen eri ilmenemismuotoja ja ulottuvuuksia. Tutkimuksessa asetettuihin kahteen tutkimuskysymykseen vastattiin aiemmasta tutkimuksesta hankitun teoreettisen viitekehyksen ja omasta empiirisestä aineistosta löydettyjen tulosten avulla. Lopputuloksena yritys vastuun synnyttämälle sidosryhmäarvolle tunnistettiin sille olennaiset elementit, ja arvon ulottuvuudet eriteltiin tehtyjen havaintojen perusteella seitsemään eri kategoriaan. Toisena keskeisenä tuloksena tutkimusraportissa avattiin ja tehtiin mahdollisimman läpinäkyväksi itse tutkimusprosessi, sillä tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden ja teorioiden laaja kirjo nähtiin muuten haasteelliseksi hahmotettavaksi. Koska markkinointitiede ei toistaiseksi ole keskittynyt vastuullisten kysymysten integroimiseen merkittäväksi osaksi omaa tutkimusperinnettään, eikä vastuullisen liiketoiminnan tutkimus vastavuoroisesti ole soveltanut markkinointiajattelua kuin pienissä määrin, pidettiin tutkimuksen rajaus tiukkana ja yhteen ilmiöön keskittyneenä. Toisaalta prosessin läpinäkyvyys ja avaaminen koettiin tärkeäksi, joten sille haluttiin antaa tilaa tulosten ja menetelmien raportoinnissa, mikä oli mahdollista juuri tutkimusilmiön tarkan rajauksen johdosta.

## 5.2 Tutkimuksen kontribuutio

Tutkimuksen tieteellistä kontribuutiota tarkasteltaessa sovelletaan tässä raportissa kontribuution neljää elementtiä, jotka ovat esitelleet Ladik ja Stewart (2008). Artikkelin mukaan kontribuutio rakentuu tutkimuksen alussa selkeästi määrittelystä kohdeyleisöstä, kontribuution subjektiivisuudesta, intohimosta kohdetta kohtaan sekä tutkimuksen yllätyksellisyydestä. Näiden elementtien arvioinnilla tutkimuksen kontribuutio voidaan asettaa kontribuutiojatkumolle, joka kuvastaa tutkimuksen merkitystä tieteellisen tutkimuksen kokonaiskentässä.

Puhuttaessa kohdeyleisön määrittämisestä tutkijan on kirkastettava toivottu kontribuutio itselleen tutkimuksen alkuvaiheessa ja se on lausuttava ääneen tekemällä siitä tutkimuksen tavoite. Tavoitteen yksiselitteisyys ohjaa tutkijaa valitsemaan tekstilleen oikean kohdeyleisön, ”asiakasjoukon”, jota julkaisun on tarkoitus palvella. Tämän tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin vastuullisessa liiketoiminnassa syntyvän sidosryhmäarvon analysointi, ja siihen on vastattu teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston avulla. Tutkimuksen asiakkaisiksi on määritelty yritys elämässä ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa vastuullisuuskysymysten parissa

työskentelevät henkilöt sekä niin markkinoinnin kuin vastuullisen liiketoiminnankin akateemiset tutkijat. Tämä asiakasjoukko voi kuulostaa laajalta, mutta tutkimuksen selkeästi rajattu aihe ja sen tosielämän ilmiöihin yhdistävä esimerkkitapaus mahdollistavat molempien kohderyhmien palvelemisen. Tutkimuksen tarkoitus on ensisijaisesti palvella akateemista yhteisöä, mutta aihepiirin merkitys ja tutkimuksen aikana laajan sidosryhmäverkoston kanssa käyty dialogi sitovat sen myös käytännön toimintaan.

Tieteellinen tutkimus on kliinisestä luonteestaan huolimatta aina ihmisten tekemää. Mielenkiintoisuuden käsite ja sen määrittely ovat abstrakteja asioita, joita ohjaavat väistämättä subjektiiviset mieltymykset. Tutkija itse on ollut aiheestaan hyvin varma tutkimusprosessin alkuvaiheista saakka, mutta on joutunut perustelemaan prosessin aikana aihevalintaansa niin itselleen kuin ulkopuolisillekin henkilöille aihetta kriittisesti reflektoiden. Oma varmuus aiheen merkityksestä on kuitenkin ollut koko prosessin ajan merkittävä motivaattori tutkimuksen eteenpäin viemisessä ja muiden vakuuttamisessa. On jopa epätavallista, että tutkittava ilmiö, tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset ovat pysyneet näin samankaltaisina alusta lähtien. Tämä takaa toisaalta tutkimuksen johdonmukaisuuden, mutta asettaa riskin liian vahvalle subjektiiviselle lähestymistavalle tutkimuksen merkitystä pohdittaessa. Liiallisen subjektiivisuuden poistamiseksi ilmiötä on tarkasteltu kriittisesti ja tutkijan omaa asennetta ilmiöön reflektoitu jatkuvasti.

Markkinoinnin megatrendit ovat viime vuosina keskittyneet voimakkaasti uusien teknologioiden tuottamiin mahdollisuuksiin esimerkiksi asiakastiedon käytön ja sosiaalisen asiakkuuksien johtamisen aloilla (MSI 2012). Tästä näkökulmasta tämän tutkimuksen ei voida sanoa olevan viimeisten trendien asialla, mutta vastuullisen liiketoiminnan trendin kasvu on samanaikaisesti ollut huomattavaa, ja näin ollen tutkimusta voidaan pitää ajankohtaisena. Ladik ja Stewart (2008) korostavat, että aidon kontribuution löytäminen on varminta aiheesta, joka tutkijaa itse aidosti kiehtoo. Tieteellisten tutkimusten tuottaminen on hidas ja monikerroksinen prosessi, johon sisältyy tutkimuksen ja tekstin muokkausta useiden palautekierrosten jälkeen uudestaan ja uudestaan. Mikäli valittu aihe ei motivoi tutkijaa, ei lopputuloksen voida olettaa olevan paras mahdollinen. Näin ollen yritys vastuussa syntyvän sidosryhmäarvon valitseminen tutkimuksen kohteeksi on perustunut voimakkaasti tutkijan omiin

mielenkiinnon kohteisiin ja juuri tämä on taannut intohimon tutkimuskohdetta kohtaan koko prosessin ajan.

Yllätyksellisyydellä tutkimuksessa Ladik ja Stewart (2008) viittaavat odottamattomiin tuloksiin tai lähestymiskulmiin, jotka jättävät lukijalle vaikuttuneen olon tutkimuksesta. Ristiriidat odotusten ja tulosten välillä ovat tärkeitä tieteen eteenpäin menon ja uusien tutkimusalueiden löytämisen kannalta, ja niiden löytämiseksi tutkijan tulee tutkimusta tehdessään pitää mielensä avoimena. Mikäli työstä odotetaan jotain tiettyä tulosta, on riskinä, että odotuksista poikkeavat havainnot ja yllättävät tulokset ohitetaan olankohautuksella keskittyen odotettujen tulosten analysointiin, vaikka yllätystekijä ansaitsisi kaikkein suurimman huomion. Tässä tutkimuksessa yllätyksellisyyttä on pyritty viestimään abduktiivisen prosessin aukikirjoittamisella ja teoreettisen viitekehyksen reflektoinnilla empirian antamiin tuloksiin. Esimerkiksi arvotypologian pohjalta tehtyjen olettamusten ja lopullisen sidosryhmäarvoulottuvuuksien verkoston poikkeaminen toisistaan useissa kohdissa sekä eettisen arvon havaittu luonne strategisena arvoelementtinä ovat tekijöitä, joita ei odotettu prosessin aikana kohdattavan.

Näiden huomioiden pohjalta tutkimuksen kontribuutio voidaan asettaa Ladikin ja Stewartin (2008) kontribuutiojatkumolle (kuvio 4). Selkeimmin kontribuutiojatkumon kohdista täyttyvät kohdan 3 vaatimukset. Koska sidosryhmäjohtamiseen esitellään markkinointitieteellinen asiakasarvonäkökulma, laajennetaan uutta teoriaa uudelle alueelle.



Kuvio 4 Tutkimuksen asettuminen kontribuutiojatkumolle, mukaillen Ladik & Stewart 2008

Lisäksi voidaan pohtia, miten tutkimus suhtautuu jatkumon kohtiin 5 ja 6. Sidosryhmäarvo käsitteenä on esitelty jo aiemmin, mutta se on käsitetty lähinnä kvantitatiiviseksi suureeksi, joten asiakasarveteorian soveltamista ilmiön ymmärtämiseen voidaan pitää uuden teorian soveltamisena vanhaan tutkimusaiheeseen. Toisaalta sidosryhmäarvon luonne moniulotteisena kokonaisuutena on tutkimuskentälle esiteltävä uusi konsepti, joten elementtejä uuden ilmiön tunnistamisesta voidaan katsoa tutkimuksessa syntyneen.

Liikkeenjohdollisten sovellusten näkökulmasta tutkimuksen tulokset lisäävät vastuullisesti toimivan yrityksen mahdollisuuksia kirkastaa sidosryhmäyhteistyönsä tavoitteita ja tuottaa vastuullisuusnäkökulmasta parempia tuloksia. Tämän hyödyttää yrityksen toimintaa laajenevilla verkostoilla ja myönteisemmällä suhtautumisella yrityksen toimintaan. Sidosryhmäarvolle esitetty nelitahoinen määritelmä auttaa yrityksiä huomioimaan yhteistyöprojekteissa merkittävät tekijät, joihin tulee kiinnittää huomiota koko prosessin ajan, ja tunnistetut seitsemän arvoulottuvuutta tukevat sidosryhmäviestinnän tarkentumista ja sidosryhmille annettavien arvolupausten oikein kohdistamista.

### 5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja kritiikki

Pro gradu -laajuisen tutkimuksen mahdollisuudet kokonaisvaltaiseen uuden ilmiön tunnistamiseen tai kuvailuun ovat rajalliset. Lisäksi yrityksen sidosryhmäverkostot ovat tutkimusalueena alati muuttuvia ja laajasti määriteltynä lähes rajattomia. Näistä syistä tutkimuksen rajoitteet on aiheellista tunnistaa, jotta sen sovellettavuus ja luotettavuus saadaan asetettua tieteellisen tutkimuksen vaatimille tasoille.

Sidosryhmäajattelu on niin tieteellisenä teoriana kuin tosiasiallisena ilmiönäkin vaikeasti määriteltävä, ja lähes jokainen asiaan perehtynyt kokee sidosryhmä-käsitteen hieman eri tavoin. Tässä tutkimuksessa fokuksessa ovat olleet ainoastaan yrityksen sekundaariset sidosryhmät, joihin yritys ei ole suorassa taloudellisessa riippuvuussuhteessa, joten raja on tehty juuri vastuullisessa liiketoiminnassa syntyvän sidosryhmäarvon näkökulmaan. Lisäksi teoriaosuudessa suhdemarkkinointia ja arvolupauksia tarkasteltaessa havaittiin, että sidosryhmäjohtamista on aina pohdittava yksittäisten tapausten tai korkeintaan samankaltaisten toimijoiden näkökulmasta, ja sidosryhmien tarpeiden ja aseman tunnistamiseen on käytettävä yrityksessä resursseja. Tutkimuksen tuloksia ei siis voida pitää yleispätevinä ja kaikkiin yrityksen sidosryhmiin soveltuvina, vaan kontekstin hahmottaminen on tutkimuksen kannalta olennainen kysymys.

Kritiikkiä voidaan nostaa esiin myös aiemmin raportissa esitetystä kysymyksestä metodivalinnoista. Fenomenologisen hermeneutiikan soveltuminen organisaatiotutkimuskontekstiin tunnistettiin jo ennen aineiston hankkimista kysymykseksi, johon tutkimuksen tulee uskottavuutensa vuoksi ottaa kantaa. Aineiston analyysivaiheessa havaittiin kuitenkin organisaatiokontekstin lisäksi subjektiivisesti rakentuvia sidosryhmäarvon kannalta olennaisia tekijöitä, joiden tunnistamiseen fenomenologinen hermeneutiikka soveltuu. Niin sanotusta virallisesta organisaatiopuheesta siirtyminen kohti haastateltavien tosiasiallisia kokemuksia yhteistoiminnasta kyettiin tutkimuksessa toteuttamaan nimenomaan metodivalinnan vuoksi. Tutkimuksen rajoitteissa tulee kuitenkin huomioida, että haastateltavat henkilöt ovat organisaatioidensa yksittäisiä edustajia. Subjektiivisia tekijöitä ei aineiston luonnissa voida täysin eristää haastattelutilanteesta, mikä vaikuttaa väistämättä aineistosta tehtyihin havaintoihin ja niistä saatuihin tuloksiin. Tämän vuoksi



jatkotutkimus aiheesta erilaisin tapaustutkimuksin, haastateltavin ja pohja-asetelmin on tarpeellista ilmiön kokonaisvaltaisen hahmottamisen varmistamiseksi.

Haastattelututkimuksessa metodivalintojen myötä korostuu suuresti tutkijan oma rooli aineiston luomisessa. Aineiston luotettavuus pyrittiin varmistamaan tutkijan jatkuvalla kriittisellä reflektoinnilla aineiston luomisprosessin aikana sekä tunnistamalla tutkimukseen liittyvät subjektiiviset ja tulkinnalliset elementit, jotka ovat olennainen osa laadullisen tutkimuksen toteuttamista. Tutkijan omaa suhtautumista tutkimuskohteeseen on avattu raportin aikana useaan otteeseen, ja ymmärryksen kehittymistä prosessin aikana on kuvailtu kirjoitetussa tekstissä. Aineiston systemaattisesti toteutettu analyysi on lisännyt tutkimuksen luotettavuutta tarjoten reflektointipohjan tutkijan teoreettisen perehtymisen ja oman esiymmärryksensä pohjalta tekemille olettamuksille.

## **5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimusprosessin aikana tunnistettiin neljä merkittävää jatkotutkimusmahdollisuutta. Ensinnäkin, sidosryhmäarvon määrittely markkinointinäkökulmasta on uudenlainen tapa tarkastella yrityksen ja sen sidosryhmien välisiä suhteita, johon aiemmin on perehdytty lähinnä suhdemarkkinoinnin kentällä. Arvon määritelmän kriittinen testaaminen ja tarkastelu erilaisissa tapauskonteksteissa on sen määrittelyn vuoksi välttämätöntä, sillä sidosryhmä- ja verkostoteorioita leimaava ominaispiirre on niiden laajuus ja vaikea rajattavuus. Samaten arvoulottuvuudet ovat aksiologisesta luonteestaan johtuen hyvin tapauskohtaisia. Tämä tutkimus on pyrkinyt tunnistamaan nimenomaan yritys vastuuyhteistyössä tapahtuvan vuorovaikutuksen tuloksia, mutta fokuksen siirtäminen esimerkiksi yrityksen primaarisiin sidosryhmiin, ekologiseen vastuullisuuteen tai yritykseen kriittisesti suhtautuviin tahoihin toisi sidosryhmäarvon tarkasteluun ja ymmärtämiseen uusia näkökulmia.

Toiseksi kysyntä ilmiön tarkasteluun puhtaasta yritys näkökulmasta on havaittavissa niin liike-elämän kuin akateemisenkin yhteisön kannalta. Kyselyjä yritys näkökulman sisällyttämisestä tutkimukseen saatiin toimeksiannosta keskusteltaessa ja aineistohaastatteluja tehtäessä useaan otteeseen, ja lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin tarve sidosryhmäarvon ulottuvuuksien peilaamiseen yritysten näkökulmasta. Se, miten eri arvoulottuvuuksien syntyminen ja keskinäiset painotukset vaikuttavat yrityksen

asemaan sen sidosryhmäverkostossa ja dyadisissa sidosryhmäsuhteissa ovat vastuullisen liiketoiminnan ja markkinoinnin integroinnin kannalta olennaisia kysymyksiä. Markkinointiajattelutavan mukaisesti on kuitenkin luonnollista, että tämä tutkimus toteutettiin sidosryhmänäkökulmasta, sillä ilman ymmärrystä asiakkaastaan yrityksellä ei ole mahdollisuutta toimivan ja kokonaisvaltaisen strategian rakentamiseen. Tämä sääntö pätee myös vastuullisuuteen, sidosryhmäjohtamiseen ja näiden markkinointisovelluksiin.

Kolmanneksi tämän tutkimuksen aineistosta kyettiin havaitsemaan elementtejä, joita tutkimuksen laajuuden puitteissa ei ollut mahdollista tarkastella. Tällaisia olivat esimerkiksi arvon syntymiseen negatiivisesti vaikuttavat arvoa syövät elementit, kuten arvovalta- ja maineriskit, jotka toteutuessaan heikentävät sidosryhmän arvovaltaa ja sitä myöten sen toimintaedellytyksiä. Arvovalta- ja maineriski on sen potentiaalisesta olemuksesta johtuen jatkuvasti ajankohtainen uhrauksen muoto, ja se vaatii sidosryhmältä jatkuvaa seuranta. Muita esiin nousseita arvon heikentäjiä olivat muun muassa epäselvä profiloituminen ja trendin myötä syntyvien useiden samankaltaisten vastuullisuusoperaatioiden toisiaan heikentävä vaikutus, operationaaliset haasteet, kuten tiedonkulku ja jatkuvuus sekä oman asiantuntijuuden kyseenalaistaminen kyseessä olevaan yhteiskunnalliseen teemaan liittyen. Vastuullisen sidosryhmäyhteistyön sudenkuopat ja kompastuskivet tarjoavat jo itsessään runsaasti jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Neljänneksi merkittävää on jatkossa sidosryhmäyhteistyön tarkastelu ilmiönä. Kysymys siitä, onko markkinointinäkökulman tuominen sidosryhmätutkimukseen uuden ilmiön tunnistamista vai ainoastaan vanhan ilmiön tarkastelua uudesta näkökulmasta, vaatii sidosryhmämarkkinoinnin tutkimusta kattavasti niin aiemmin tuotetun tiedon kuin tosielämän case-tapaustenkin suunnasta. Sidosryhmäajattelun tutkimuksen tekee erityisen mielenkiintoiseksi se, että suhteet ja toiminnan vaikutukset ovat olemassa joka tapauksessa riippumatta siitä, onko niitä akateemisesti tunnistettu tai tutkittu vai ei. Toisin kuin esimerkiksi teknologisen kehityksen synnyttämässä uusissa ilmiöissä, sidosryhmäverkostoissa ei koskaan voida väittää syntyneen ennen olematonta, täysin uutta ilmiötä. Vuorovaikutus ja yhteistoiminta ovat käsitteinä yhtä vanhoja kuin ihmiskunta, ja niitä tutkimalla voidaan yhä paremmin ymmärtää jokaista meitä ympäröivää yhteiskuntaa ja yhteisöjä.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

- Arnold, S. J. & Fischer, E. 1994. Hermeneutics and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 21 (1), 55–70.
- Bhattacharya, C. B. 2010. Introduction to the Special Section on Stakeholder Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29 (1), 1–3.
- Bhattacharya, C. B. & Korschun, D. 2008. Stakeholder Marketing: Beyond the Four Ps and the Customer. *Journal of Public Policy and Marketing*, 27 (1), 113–116.
- Burchell, J. & Cook, J. 2008. Stakeholder Dialogue and Organisational Learning: Changing Relationships Between Companies and NGOs. *Business Ethics: A European Review*, 17 (1), 35–47.
- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. 1991. *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Clarkson, M. B. E. 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92–117.
- Corbin, J. & Strauss, A. 2008. *Basics of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., Brand, R. R., Hightower, R. Jr. & Shemwell D. J. 1997. A cross-sectional test of the effect and conceptualization of service value. *Journal of Services Marketing*, 11 (6), 375–391.
- Dawkins, J. 2004. Corporate Responsibility : The Communication Challenge. *Journal of Communication Management*, 9 (2), 108–119.
- Doyle, P. 1989. Building Successful Brands: The Strategic Options. *Journal of Marketing Management*, 5 (1), 77–95.
- Driscoll, C. & Starik, M. 2004. The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment. *Journal of Business Ethics*, 49 (1), 55–73.
- Dubois, A., & Gadde, L. E. 2002. Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research. *Journal of Business Research*, 55 (7), 553–560.
- Elkington, J. 1998. *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.

- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Great Britain: Sage.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Ferrell, O. C., Gonzalez-Padron, T. L., Hult, G. T. M. & Maignan, I. 2010. From Market Orientation to Stakeholder Orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29 (1), 93–96.
- Fisk, G. 1995. Questioning Eschatological Questions About Marketing. Teoksessa Brown, S., Bell, D. & Carson, J. (ed.) *Proceedings of the Marketing Eschatology Retreat*, 289–297. Belfast: University of Belfast.
- Freeman, R. E. 1984. *Stakeholder Management: A Strategic Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & de Colle, S. 2010. *Stakeholder theory. The state of the art*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C. & Parmar, B. 2004. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*, 15 (3), 364–369.
- Friedman, M. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Frow, P. & Payne, A. 2011. A Stakeholder Perspective of the Value Proposition Concept. *European Journal of Marketing*, 45 (1/2), 223–240.
- Frow, P., Payne, A., Wilkinson, I. F. & Young, L. 2011. Customer management and CRM: addressing the dark side. *Journal of Services Marketing*, 25 (2), 77–89.
- Grönroos, C. 2000. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. 2006. Adopting a Service Logic for Marketing. *Marketing Theory*, 6 (3), 317–333.
- Gummesson, E. 2005. Qualitative Research in Marketing. Road-map for a Wilderness of Complexity and Unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39 (3/4), 309–327.
- Gummesson, E. 2006. Qualitative Research in Management: Addressing Complexity, Context and Persona. *Management Decision*, 44 (2), 167–179.
- Gummesson, E. 2008. *Total Relationship Marketing*, 3<sup>rd</sup> ed. Hungary: Butterworth-Heinemann.

- Gwinner, K. P., Gremler, D. D. & Bitner, M. J. 1998. Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), 101–114.
- Hart, S. L. & Milstein, M. B. 2003. Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17 (2), 56–67.
- Hendry, J. R. 2005. Stakeholder Influence Strategies: An Empirical Exploration. *Journal of Business Ethics*, 61 (1), 79–99.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P. & Gremler, D. D. 2002. Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Service Research*, 4 (3), 230–247.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holbrook, M. B. 1996. Customer Value - A Framework For Analysis and Research. *Advances in Consumer Research*, 23 (1), 138–142.
- Holbrook, M. B. 1999. Introduction to Consumer Value. Teoksessa Holbrook, M. B. (ed.) *Consumer Value. A Framework for Analysis and Research*, 1–28. London: Routledge.
- Homburg, C., Stierl, M. & Bornemann, T. 2013. Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement. *Journal of Marketing*, 77 (6), 54–72.
- Jensen, M. C. 2001. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14 (3), 8–21.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaptein, M. & van Tulder, R. 2003. Toward Effective Stakeholder Dialogue. *Business and Society Review*, 108 (2), 203–224.
- Kehusmaa, L. 2012. Learning in cross-sectoral cooperation: A comparative case study in saving the Baltic Sea. Master's thesis. Aalto University. Department of Management and International Business.
- Key, S. 1999. Toward a New Theory of the Firm: A Critique of Stakeholder "Theory". *Management Decision*, 37 (4), 317–328.
- Khalifa, A. S. 2004. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42 (5), 645–666.

- Knox, S. & Gruar, C. 2007. The Application of Stakeholder Theory to Relationship Marketing Strategy Development in a Non-profit Organization. *Journal of Business Ethics*, 75 (2), 115–135.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Krippendorff, K. K. 2004. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, 2<sup>nd</sup> ed. USA: SAGE.
- Kupperman, J. J. 1998. *Value... And What Follows*. NC, USA: Oxford University Press.
- Ladik, D. & Stewart, D. 2008 The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 157–165.
- Lapierre, J., Filiatrault, P. & Chebat, J. 1999. Value Strategy Rather Than Quality Strategy: A Case of Business-to-Business Professional Services. *Journal of Business Research*, 45 (2), 235–246.
- Laverty, S. M. 2003. Hermeneutic phenomenology and phenomenology: A comparison of historical and methodological considerations. *International Journal of Qualitative Methods*, 2 (3), 21–35.
- Lefroy, K. & Tsarenko, Y. 2013. From Receiving to Achieving: The Role of Relationship and Dependence for Nonprofit Organisations in Corporate Partnerships. *European Journal of Marketing*, 47 (10), 1641–1666.
- Liston-Heyes, C. & Liu, G. 2013. A Study of Non-profit Organisations in Cause-related Marketing: Stakeholder Concerns and Safeguarding Strategies. *European Journal of Marketing*, 47 (11/12), 1954–1974.
- Lowe, S., Carr, A. N., Thomas, M. & Watkins-Mathys, L. 2005. The Fourth Hermeneutic in Marketing Theory. *Marketing Theory*, 5 (2), 185–201.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. & Ferrell, L. 2005. A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing. *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), 956–977.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853–886.
- Payne, A., Ballantyne, D. & Christopher, M. 2005. Relationship Marketing: A Stakeholder Approach. *European Journal of Marketing*, 39 (7/8), 155–171.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2006. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78–92.

- Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2011. The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89 (1–2), 62–77.
- Rintamäki, T., Kanto, A., Kuusela, H. & Spence, M. T. 2002. Decomposing the Value of Department Store Shopping into Utilitarian, Hedonic and Social Dimensions: Evidence from Finland. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34 (1), 6–24.
- Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. 2007. Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing. *Managing Service Quality*, 17 (6), 621–634.
- Sánchez-Fernández, R. & Iniesta-Bonillo, M. A. 2007. The Concept of Perceived Value: A Systematic Review of the Research. *Marketing Theory*, 7 (4), 427–451.
- Sheth, J. N., Newman, B. I. & Gross, B. L. 1991. Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values. *Journal of Business Research*, 22 (2), 159–170.
- Sloan, P. 2009. Redefining Stakeholder Engagement: From Control to Collaboration. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 25–40.
- Stake, R. E. 2005. Qualitative case studies. Teoksessa Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. 2005. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 443–466.
- Sundaram, A. K. & Inkpen, A. C. 2004a. The Corporate Objective Revisited. *Organization Science*, 15 (3), 350–363.
- Sundaram, A. K. & Inkpen, A. C. 2004b. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”: A Reply. *Organization Science*, 15 (3), 370–371.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, 5. uudistettu painos*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vargo, S. L. 2009. Toward a Transcending Conceptualization of Relationship: a Service-Dominant Logic Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24 (5/6), 373–379.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.
- Wang, Y., Lo, H. P., Chi, R. & Yang, Y. 2004. An Integrated Framework for Customer Value and Customer-Relationship-Management Performance: A Customer-Based Perspective from China. *Managing Service Quality* 14 (2–3), 169–182.
- Webster, F. E. 2002. *Market-Driven Management: How to Define, Develop and Deliver Customer Value*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Wheeler, D., Colbert, B. & Freeman, R. E. 2003. Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World. *Journal of General Management*, 28 (3), 1–28.

Woodruff, R. B. 1997. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139–153.

Yin, R. K. 2009. Case study research: Design and methods. Fourth Edition. Thousand Oaks, California: Sage.

Zeithaml, V. A. 1988. Consumer Perception of Price, Quality and Value: a Means-end Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52 (3), 2–22.

## Muut painetut lähteet

Alma Median vuosikatsaus 2012.

Euroopan komissio 2011. A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility.

MSI Research Priorities 2012.

Osakeyhtiölaki 2006.

WCED 1987. Our Common Future, Report of the World Commission on Environment and Development.

## WWW-sivut

American Marketing Association definition of marketing 2007. Viitattu 8.7.2013.  
<<http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>>

Helsingin Sanomat 2013a. Moni peliyhtiö voi nousta Supercellin imussa. Viitattu 16.10.2013.  
<<http://www.hs.fi/talous/Moni+peliyhti%C3%B6+voi+nousta+Supercellin+imussa/a1381888388628>>

Helsingin Sanomat 2013b. Yli 260 miljoonaa verotuloja Suomeen – ”Meidän vuoromme maksaa takaisin”. Viitattu 16.10.2013.  
<<http://www.hs.fi/talous/Yli+260+miljoonaa+verotuloja+Suomeen++Meid%C3%A4n+vuoromme+maksaa+takaisin/a1381801248681?ref=hs-art-new-8>>

Honkanen, V. 2013. Kysely: Vastuullisuus kiinnostaa yrityksiä imagosyistä. Viitattu 9.6.2013.  
<<http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2013/03/05/kysely-vastuullisuus-kiinnostaa-yrityksia-imagosyista/20133464/135>>

Kauttu, T. 2013. Osakeyhtiön tarkoitus laajenee. Viitattu 17.10.2013.  
<<http://www.talouselama.fi/Tebatti/puheenvuoro/osakeyhtion+tarkoitus+laajenee/a2177726>>

Markkinointi & Mainonta 2013. Ensin Nokia, nyt Supercell – peliyhtiön enemmistöosuus myydään 1,1, miljardilla. Viitattu 16.10.2013.



<<http://www.marmai.fi/uutiset/ensin+nokia+nyt+supercell++peliyhtion+enemmist oosuus+myydaan+11+miljardilla/a2209454>>

SEP 2012. Stanford Encyclopedia of Philosophy – Value Theory. Viitattu 21.1.2014.  
<<http://plato.stanford.edu/entries/value-theory/>>

Talouselämä 2013. Starbucksin johtaja homoliittoja vastustavalle sijoittajalle: ”voit aina myydä osakkeesi”. Viitattu 19.1.2014  
<<http://www.talouselama.fi/uutiset/starbucksin+johtaja+homoliittoja+vastustavall e+sijoittajalle+voit+aina+myyda+osakkeesi/a2176578>>

Tietokone 2013. Nokian myynti herättää haikeutta. Viitattu 16.10.2013.  
<[http://www.tietokone.fi/artikkeli/blogit/tekninen\\_analyysi/nokian\\_myynti\\_heratt aa\\_haikeutta](http://www.tietokone.fi/artikkeli/blogit/tekninen_analyysi/nokian_myynti_heratt aa_haikeutta)>

Vastuullinen kesäduuni 2013a. Projektin kotisivut. Viitattu 9.7.2013.  
<<http://www.kesaduuni.org>>

Vastuullinen kesäduuni 2013b. Vastuullinen kesäduuni ylsi finaaliin Vuoden Viestintäteko –kilpailussa. Viitattu 19.1.2014.  
<<http://www.kesaduuni.org/vastuullinen-kesaduuni-ylsi-finaaliin-vuoden-viestintateko-kilpailussa/>>

Yle 2013. Supercell-kauppa rikastutti perustajakaksikkoa lähes 350 miljoonaa euroa. Viitattu 16.10.2013.  
<[http://yle.fi/uutiset/supercell-kauppa\\_rikastutti\\_perustajakaksikkoa\\_lahes\\_350\\_miljoonaa\\_euroa/6883090](http://yle.fi/uutiset/supercell-kauppa_rikastutti_perustajakaksikkoa_lahes_350_miljoonaa_euroa/6883090)>

Yle 2011. Suomalainen yritys ei osaa markkinoida vastuullisuudella. Viitattu 9.6. 2013.  
<[http://yle.fi/uutiset/suomalainen\\_yritys\\_ei\\_osaa\\_markkinoida\\_vastuullisuudella/5390796](http://yle.fi/uutiset/suomalainen_yritys_ei_osaa_markkinoida_vastuullisuudella/5390796)>

## **LIITTEET**

### **LIITE 1: Haastattelukysymysrunko puolistrukturoituja haastatteluja varten**

- Kerro mitä sinulle tulee mieleen Vastuullinen kesäduuni –kampanjasta
- Millaisia merkityksiä kampanjalla mielestäsi on?
- Mikä mielestäsi on edustamasi organisaation mielenkiinto kampanjaan liittyen?
- Mitä edustamallesi organisaatiolle merkitsee olla mukana kampanjassa?
- Mitä kampanjassa mukana oleminen merkitsee toimintanne kannalta?
- Miten kampanjassa mukana oleminen on tukenut organisaationne tavoitteita?
- Mikä kampanjassa on mielestäsi tärkeintä organisaationne näkökulmasta?
- Miten Vastuullinen kesäduuni –kampanjaa pitäisi mielestäsi järjestää jatkossa? Onko siinä jotain kehitettävää?
- Oletteko olleet yhteydessä muihin tahoihin kampanjaan liittyen?
- Missä muissa vastaavissa projekteissa olette (olleet) mukana? Miksi?
- Miten kampanja erottuu mielestäsi muista yritysten ja eri järjestöjen yhteistyöprojekteista?
- Kuvaile, miten eri osapuolet, jotka ovat mukana kampanjassa (yritykset, kesätyöntekijät, järjestöt) käsityksesi mukaan hyötyvät kampanjasta
- Millaisia resursseja organisaatiosi on käyttänyt kampanjassa mukana olemiseen?
- Onko kampanjalla sinun tai organisaatiosi näkökulmasta joitain haittapuolia tai riskejä, jotka teidän tulee huomioda?
- Miten arvioisit kampanjan onnistumista?

**LIITE 2: Haastattelujen tiedot**

<b>Haastateltava</b>	<b>Ajankohta</b>	<b>Paikka</b>	<b>Kesto</b>
Veli-Matti Taskila, Asiantuntija (opetus ja ohjaus), Suomen opiskelijakuntien liitto SAMOK ry	27.11.2013	SAMOK ry:n toimisto, taukotila	75 min
Teemu Lindfors, Tiedottaja, Elinkeinoelämän Keskusliitto EK	9.12.2013	EK:n toimisto, kokoustila	43 min
Antti Aarnio, Elinkeinoasioiden päällikkö, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK	11.12.2013	STTK:n toimisto, haastateltavan työhuone	33 min
Aleksej Fedotov, Puheenjohtaja, Suomen ammattiin opiskelevien liitto Sakki ry	11.12.2013	Sakki ry:n toimisto, taukotila	50 min
Pia Mikkonen, Kampanjapäällikkö, Suomalaisen Työn Liitto	11.12.2013	Hotelli Radisson SAS	32 min
Laura Kaustinen, Johtaja (koulutus ja viestintä), ProCom – viestinnän ammattilaiset ry	16.12.2013	ProComin toimisto, kokoustila	63 min
Joel Kuuva, Hallituksen jäsen, Suomen ylioppilaskuntien liitto SYL	16.12.2013	SYL:n toimisto, taukotila	31 min
Liisa Tenhunen-Ruotsalainen, Johtaja, Taloudellinen tiedotustoimisto TAT	19.12.2013	TAT:n toimisto, haastateltavan työhuone	36 min
Anne Virtanen, Viestinnän koordinaattori, Suomen Lasten ja Nuorten Säätiö	8.1.2014	SLNS:n toimisto, kokoustila	35 min